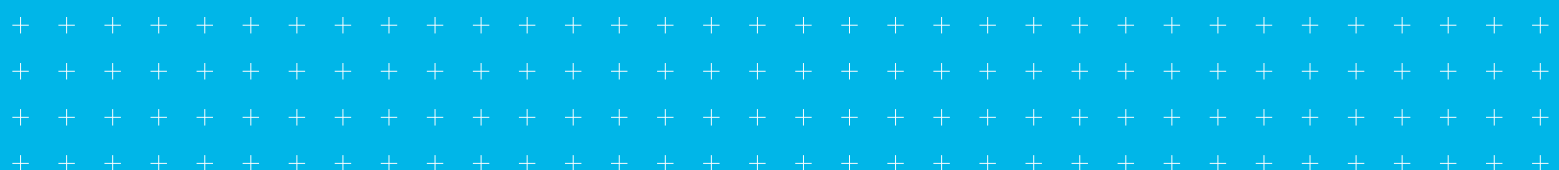


# Är entreprenörskap och företagande verksamma medel mot utanförskap och utestängning från arbetsmarknaden?

Studier av arbetssätt och metoder  
använda av ett urval projekt i Mellersta  
och Övre Norrland finansierade av  
Europeiska Socialfonden

Rapport 0094





# **Är entreprenörskap och företagande verksamma medel mot utanförskap och utestängning från arbetsmarknaden?**

Studier av arbetssätt och metoder använda av  
ett urval projekt i Mellersta och Övre Norrland  
finansierade av Europeiska Socialfonden

Rapport 0094

**Tillväxtverkets publikationer**

finns att beställa eller ladda ner som  
pdf på [tillväxtverket.se/publikationer](http://tillväxtverket.se/publikationer).  
Där finns även material som gavs ut av Nutek

**© Tillväxtverket**

Upplaga: 50 ex, därefter tryck vid behov  
Stockholm, september 2011  
Produktion: Ordförandet AB  
Tryck: DanagårdLitho AB  
ISBN 978-91-86341-97-8  
Rapport 0094

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Eva Johansson  
Telefon, växel 08-681 91 00

# Förord

Den här rapporten är producerad på uppdrag av Temagruppen Entreprenörskap och företagande, ett projekt som ska ta tillvara och sprida kunskap och erfarenheter om hur entreprenörskap och företagande kan användas för att fler ska få möjligheter till arbete och egen försörjning. Ett av våra sätt att göra det är att identifiera och tydliggöra hinder för individer, företag och myndigheter m.fl. i projekt och i företagande. Ett annat är att hitta, sprida och tillgängliggöra metoder och goda exempel som kan användas i fler och nya sammanhang.

De hinder vi fokuserar på finns i regelverk som inte passar för nya sätt att starta och utveckla företag eller nya sätt att arbeta sig tillbaka till arbetslivet, i gamla myndighetsvanor, i attityder till företagande och arbete mm. De möjligheter vi fokuserar på finns i nya samarbeten, i metoder som prövar gränser och i nya sätt att driva och organisera företag, i metoder som utvecklar och tar tillvara entreprenöriella krafter hos individer i arbetslöshet men också i organisationer och i myndigheterna.

Kunskap utvecklas genom studier av i första hand projekt med finansiering från Socialfonden i Sverige kopplat till erfarenheter från Regionala fonden och alla de erfarenheter som de organisationer, myndigheter och företagsutvecklare har med sig in i projektet.

Tillväxtverket är huvudman för projektet som engagerar ett stort antal myndigheter, organisationer och företagsutvecklare som har det gemensamma målet att förbättra förutsättningarna att skapa arbetstillfällen för fler genom att utveckla företagande.

Rapporten *Är entreprenörskap och företagande verksamma medel mot utanförskap och utestängning från arbetsmarknaden* bygger på studier av projekt i Mellersta och Övre Norrland som är finansierade av Europeiska Socialfonden. Studierna har genomförts av Ledningskonsulterna M Tham AB. En av slutsatserna i rapporten är att en hel del av de metoder och arbetssätt som har studerats har förutsättningar att på ett bra sätt motverka utanförskap. Författarna svarar själva för innehållet i rapporten.

Stockholm den 5 september 2011

Mer om projektet finns att läsa på [www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se) och på <http://temaef.wordpress.com> där du också hittar våra rapporter, projektbeskrivningar, artiklar mm.

*Christina Lugnet*  
Generaldirektör  
Tillväxtverket

*Elisabeth Svantesson*  
Riksdagsledamot (M) och ordförande i  
Temagruppen Entreprenörskap & Företagande



# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>9</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>12</b>
1.1 Studiens syfte och inriktning	12
1.2 Vår analysmodell	14
1.3 Så här har vi arbetat	15
1.4 Rapportens disposition	16
<b>2 De studerade regionerna</b>	<b>17</b>
2.1 Mellersta Norrland	17
2.2 Övre Norrland	19
<b>3 De studerade projektens inriktning och innehåll</b>	<b>22</b>
3.1 Projekt vi har arbetat med under fältstudierna	22
3.2 Hur har projekten använt sig av entreprenörskap och företagande?	29
<b>4 Iakttagelser och slutsatser från den inledande analysen av projekten</b>	<b>34</b>
4.1 Sammanfattande slutsatser efter studierna av de 18 projekten	34
4.2 Entreprenörskap och företagande väger relativt lätt som medel för att motverka utanförskap och utestängning från arbetsmarknaden	35
4.3 Insatserna inriktas i första hand mot att förändra arbetskraften inte arbetsgivarna	36
4.4 Att koppla ihop personal- och företagsutveckling ger fördelar	36
4.5 Arbetet med jämställdhet och tillgänglighet	37
4.6 Nya och/eller bättre arbetsmetoder?	38
4.7 Är avsikten att sprida arbetssätt och metoder?	39
4.8 Vad kan det vara värt att ta till vara, utveckla vidare och sprida?	40

<b>5 Fördjupade analyser av arbetssätt och metoder inom fyra områden</b>	<b>42</b>
5.1 Dessa arbetssätt och metoder har vi gått vidare och studerat djupare	42
5.2 Vilka arbetssätt och metoder har används och med vilka resultat?	42
<b>6 Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>54</b>
6.1 Intressanta områden att gå vidare med	54
6.2 Centrala områden för att använda entreprenörskap och företagande som verktyg	57
6.3 Hinder för spridning	60
6.4 Rekommendationer	61
<b>Referenser</b>	<b>63</b>



# Sammanfattning

Vårt uppdrag har varit att från ett urval av 18 projekt i Mellersta och Övre Norrland bedöma vad av arbetsmetoder och arbetssätt som bör/kan föras vidare till och användas av andra. I uppdraget har legat att studera hur entreprenörskap och företagande används som medel för att motverka utanförskap på arbetsmarknaden. Vi har också studerat hur de horisontella kriterierna jämställdhet och tillgänglighet har behandlats och vad i arbetet med dem som kan vara värt att sprida. Vidare har vi studerat vilka hinder och möjligheter det finns för att sprida arbetssätt och metoder, liksom om det finns generella hinder för att använda entreprenörskap och företagande som medel för att motverka eller undanröja utanförskap.

Våra iakttagelser och slutsatser kan sammanfattas på följande sätt:

- De studerade projekten är i första hand inriktade mot att påverka utbudet av arbetskraft. Större insatser behöver komma till för att påverka efterfrågan. Detta kan ske endera genom insatser för att påverka arbetsgivarnas attityder till att anställa personer utanför arbetskraften eller att starta sociala företag för att den vägen skapa arbetstillfällen för personer i utanförskap.
- Projekten arbetar med entreprenörskap och företagande på olika sätt. Det är dock få av dem som arbetar med entreprenörskap som medel för att motverka utanförskap. Flertalet av de studerade projekten arbetar med företags- och/eller personalutveckling. En förklaring till detta är att aktörerna har en snäv syn på innebörden av entreprenörskap och företagande inom Socialfonden till att främst avse socialt företagande. Detta gäller framförallt projekt som arbetar för att öka utbud och efterfrågan på arbetskraft. Den tematiska gruppen bör därför, proaktivt, marknadsföra vilka möjligheter det finns att utnyttja entreprenörskap och företagande som medel för att motverka utanförskap. Insatser behöver riktas mot alla typer av aktörer inom programmet, t ex ESF-kontoren, projektägare och finansiärer.
- Det är ett mindre antal projekt av de vi har studerat som har arbetat systematiskt med att utveckla metoder och arbetssätt. Flertalet projekt har inte arbetat lika systematiskt. Genom att man inte är tydlig med vad man utvecklar/experimenterar med är det svårt att bedöma hur det man utvecklat påverkat måluppfyllelsen. Metoderna blir också svåra att bedöma för utomstående och därmed att

sprida till dessa. Den tematiska gruppen behöver, tillsammans med andra, poängtera vikten av att projekten är tydliga med vad de experimenterar med och hur det ska förväntas påverka resultaten. Det är också viktigt att poängtera vikten av att projekten lägger upp uppföljningen så att de kan "kontrollera" experimenten. Gruppen bör ta initiativ hos ESF-rådet eller de andra tematiska grupperna till att det utvecklas metoder för (översiktliga) effektstudier som projekten kan använda.

- En hel del metoder och arbetssätt som vi har studerat har förutsättningar att på ett bra sätt motverka utanförskap. Det finns därför anledning att föra dem vidare efter fortsatt utvecklingsarbete och syntetisering, t ex av den tematiska gruppen. I det utvecklingsarbetet är det viktigt att involvera de projekt som arbetat med de aktuella arbetssätten och metoderna. Även de aktörer som är viktiga mottagare och användare av metoder och arbetssätt bör involveras. Våra och andras tidigare erfarenheter visar att resultatet av spridningsinsatser beror av att det finns både en sändare och en mottagare. Bara ett mindre antal av de projekt vi har studerat har samarbetat med och/eller bearbetat mottagarna aktivt. Därför är det viktigt att den tematiska gruppen gör sina spridningsinsatser ihop med projekten, likaså att gruppen inför sina insatser kartlägger vilka som är de centrala mottagarna och involverar dessa i den fortsatta utvecklingsprocessen.
- Det finns fördelar med att kombinera kompetensutvecklingsprojekt inom Sociala fonden och företagsutvecklingsprojekt inom Regionala fonden. Likaså finns det fördelar med att genomföra projekt som kombinerar personal- och företagsutveckling inom Sociala fonden. Kunskapen om dessa möjligheter är dock begränsad och det behövs därför insatser från t ex den tematiska gruppen för att informera om fördelarna med att kombinera personal- och företagsutveckling.
- Hinder för spridning av projektens arbetssätt och metoder utgörs i mindre grad av befintliga regler och riktlinjer. I stället är hindren mer av karaktären organisatoriska, t ex att inte inkludera externa aktörer i utvecklingsarbetet eller, som vi påtalat tidigare, att projekten är otydliga med vad man "experimenterar" med och vad det ska leda till.
- Arbetet med de horisontella kriterierna har i första hand inriktats mot att leva upp till diskrimineringslagstiftningens skyldigheter och rättigheter. Däremot har de inte i någon större utsträckning använts för att understödja utveckling av entreprenörskap och företagsutveckling. En orsak är att kunskaperna om dessa möjligheter är begränsade. Därför bör den tematiska gruppen uppmärksamma aktörer inom programmet på att det behövs utbildning kring hur de horisontella kriterierna kan användas i verksamhets- och affärsutveckling. Erfarenheterna från sådana insatser visar på att de, rätt utformade, bidrar till bättre genomförande och resultat.

- Det behövs insatser för att utbilda/informera politiker och tjänstemän om fördelarna med att använda sociala företag som utförare av arbetsmarknads- och omsorgsverksamheter. Insatser i Jämtland har visat på att ökade kunskaper leder till att bilden av sociala företag och hur de kan användas som medel blir bättre både hos de som kan tänkas driva kooperativen och de som avses köpa deras tjänster. Trots vissa insatser är bristande kunskaper om de sociala företagens fördelar när det gäller att minska utanförskapet en viktig orsak till att den relativt sett låga användningen av sociala företag i arbetsmarknads- och omsorgspolitik. Den tematiska gruppen bör därför ta initiativ till att sådana utbildnings-/informationsinsatser genomförs.
- Det finns anledning att redan nu påverka de aktörer som arbetar med förutsättningar för nästa programperiod. Syftet bör vara att i kommande program så långt det är möjligt säkra en inriktning mot entreprenörskap och företagsutveckling liksom av ökade möjligheter till samarbete på dessa områden mellan Socialfonden och regionalfonden.

# 1 Inledning

## 1.1 Studiens syfte och inriktning

Europeiska socialfonden ska bidra till att stärka ekonomisk och social sammanhållning genom att förbättra sysselsättningsmöjligheterna, främja hög sysselsättning samt skapa fler och bättre arbeten.<sup>1</sup> Som förvaltande myndighet för Socialfonden identifierade Svenska ESF-rådet ett behov av lärande och strukturpåverkande arbete som är mer omfattande och långsiktigt än vad de enskilda projekten kan klara på egen hand. Fem s k tematiska grupper har därför fått i uppdrag att ta fram och analysera projektresultat samt att säkerställa genomslag för dessa resultat på policynivå och/eller de aktörer som resultaten är avsedda för.<sup>2</sup>

Den tematiska gruppen Entreprenörskap och företagande är en av dessa grupper. Det övergripande syftet med den tematiska gruppens studier är att med utgångspunkt i de projekt som Socialfonden finansierat, utveckla kunskaper om hur entreprenörskap och företagande kan motverka utestängning från arbetslivet. Inom ramen för tematiska gruppens arbete genomförs ett antal fältstudier och även tematiska fördjupningsstudier. Som grund för fältstudierna ligger de projekt som beviljats medel från Socialfonden och som på olika sätt arbetar med entreprenörskap och företagande.

Vårt uppdrag har varit att genomföra fältstudier i Mellersta och Övre Norrland åt den tematiska gruppen för att få fram vad av arbetsmetoder och arbetssätt som bör/kan föras vidare och användas av andra. Arbetet har genomförts på ett urval av 18 projekt, som enligt en första kartläggning<sup>3</sup> av den tematiska gruppen, använder entreprenörskap och företagande som medel för att motverka utanförskap och utestängning från arbetsmarknaden. I uppdraget har legat att studera hur entreprenörskap och företagande används som medel. I bedömningen av vad av arbetssätt och metoder som det kan vara värt att sprida ska vi bl a väga in om de är nydanande, bidrar till att nå projektens mål och om resultaten är/har potential att vara ”bättre” än med alternativa arbetssätt och metoder för de aktuella målgrupperna.

---

1 Entreprenörskap och företagande i projekt finansierade av Europeiska socialfonden, rapport från en kartläggning av projekt som beviljats medel 2008–2009, Rapport 0089, Tillväxtverket 2011.

2 [www.esf.se/Temagrupper](http://www.esf.se/Temagrupper) i Socialfonden.

3 Entreprenörskap och företagande i projekt finansierade av Europeiska socialfonden, rapport från en kartläggning av projekt som beviljats medel 2008–2009, Rapport 0089, Tillväxtverket 2011.

Vi har också studerat hur de horisontella kriterierna jämställdhet och tillgänglighet har behandlats och vad i arbetet med dem som det kan vara värt för den tematiska gruppen att sprida. Vidare har vi studerat vilka hinder och möjligheter det kan finnas för att sprida arbetssätt och metoder. Liksom om det finns generella hinder för att använda entreprenörskap och företagande som medel för att motverka eller undanröja utanförskap.

I våra analyser har vi haft i uppdrag att besvara följande frågor:

Vilka möjligheter finns att använda entreprenörskap respektive företagande för att öka arbetskraftsutbudet och förbättra möjligheterna för personer som riskerar att bli eller är arbetslösa?

- Hur arbetar projekten med detta för att förhindra utslagning på arbetsmarknaden, integrera personer på arbetsmarknaden och/eller vidga den ordinarie arbetsmarknaden för personer som av olika orsaker har svårt att få arbete?
- Används olika metoder och/eller arbetssätt för att nå olika målgrupper? I så fall på vilket sätt?
- På vilket sätt bidrar projekten till kunskapen om hur den sociala ekonomin och sociala företag kan bidra till att öka arbetskraftsutbudet och förbättra möjligheterna för personer som riskerar att bli eller är arbetslösa?
- Hur arbetar men med empowerment? Vad betyder detta för individen? Vad kan man göra för att bidra till en fortsatt utveckling?
- Hur ser relationerna till offentlig sektor ut (verksamhetsmässigt och resursmässigt)? Relationen mellan entreprenöriella initiativ, andra aktörer/insatser (inte minst offentliga)? Hur relaterar projekten till ESF-rådets och andra offentliga eller privata aktörer som också arbetar med entreprenörskap, företagande, arbetsmarknads/sociala/ekonomiska frågor?

Hinder/möjligheter?

- Vilka hinder finns för att entreprenörskap respektive företagande ska kunna användas för att öka arbetskraftsutbudet och förbättra möjligheterna för personer som riskerar eller är arbetslösa?
- Är det ett hinder eller möjlighet för framgång att det är ett projekt vars verksamhet begränsas av strukturfondens regler?
- Finns det några negativa och/eller kontraproduktiva aspekter för att uppnå resultat i projekt?

Denna rapport redovisar de sammanfattande iakttagelser och slutsatser som vi bedömer att vårt arbete med fältstudierna har gett anledning till. Iakttagelser och slutsatser bygger på en översiktlig studie vi inom ramen för vårt uppdrag har genomfört på de 18 projekten i Mellersta och Övre Norrland. De bygger också på de fördjupningsstudier vi gjort av särskilt intressanta arbetssätt och metoder som bygger på entreprenörskap och företagande och som använts eller utvecklats i Mellersta och Övre Norrland.

## 1.2 Vår analysmodell

I uppdraget har vi använt en analysmodell som bl a bygger på Tillväxtverkets definition av entreprenörskap:

*”Entreprenörskap är en dynamisk och social process, där individer, enskilt eller i samarbete, identifierar möjligheter och gör något med dem för att omforma idéer till praktiska och målinriktade aktiviteter i sociala, kulturella eller ekonomiska sammanhang.”*

Utifrån den definitionen har vi utvecklat en fyrfältsmatris som verktyg för kartläggning och analys av projekturvalet. Definitionen har starkt stöd i nuvarande forskning om entreprenörskap som på ett övergripande plan definieras som ”discover and exploit opportunities” (jfr Venkataraman, 1997)<sup>4</sup> som endera kan leda fram till att starta eller utveckla företag (traditionellt företagande, t ex genom enskild firma eller aktiebolag) eller andra former av organiserande (t ex utvecklingsorienterade aktiviteter som projekt). I entreprenörskapsforskning ses idag dessutom typologin ”ensamvargen” mindre användbar. Istället sätts fokus på entreprenöriella processer som bl a inkluderar, gruppdyamik, sociala nätverk och kontext (jfr Gartner, 1988).<sup>5</sup>

I fyrfältsmatrisen står begreppet ”Ekonomiska” för start eller utveckling av företag, kooperativ o/e andra företagsformer, ”Sociala/Kulturella” står för mer social-/kompetensmässig utveckling av individer eller grupper av individer, ”Samarbeten” står för grupper av individer som samlas kring en affärsidé/företagsstart etc och ”Individperspektiv” står för insatser som görs mot enskilda individer.

	Ekonomiska	Sociala/kulturella
Samarbeten	A	C
Individperspektiv	B	D

En kartläggning/klustring ger oss möjlighet att sortera projekten efter följande huvudtyper:

4 Venkataraman, S. (1997) ”The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor’s perspective.” In J. Katz and R. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*: Vol. 3, 119-38. Greenwich, CT: JAI Press.

5 Gartner, W.B (1988) Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *American Journal of Small Business*. Spring, 11-32.

- Grupp A – projekt där syftet är att genom samarbete i grupp starta eller utveckla företag/organisationer.
- Grupp B – projekt som arbetar med företagande m m på individnivå
- Grupp C – projekt som arbetar med social/kompetens/kulturell utveckling på gruppnivå
- Grupp D – projekt som arbetar med social/kompetens/kulturell utveckling på individnivå.

Det har resulterat i en tydlig uppdelning av projekten som i sin tur gett oss underlag för våra analyser. Det har blivit tydligt vilka projekt som arbetar med nyföretagande, antingen i kommersiella företag eller inom social ekonomi och vilka projekt som använder entreprenörsutveckling som verktyg för att utveckla deltagarnas möjligheter att närma sig/gå ut på den ordinarie arbetsmarknaden. Andra projekt utnyttjar befintliga företag som verktyg. Det ger oss också tydliga bilder av vilka metoder man använder – coachning i grupp eller individinriktat.

#### **Horisontella kriterier**

När det gäller *jämställdhet* har vi studerat om projekten genomför insatser för att säkerställa lika behandling, rättigheter och möjligheter för kvinnor och män. Vi har studerat om projekten genomför insatser för att hjälpa företag och organisationer att se nya möjligheter till tillväxt och lönsamhet med hjälp av jämställdhet, dvs inkludera jämställdhet i deras affärs- och verksamhetsutveckling.

När det gäller *tillgänglighet* har vi på motsvarande sätt diskuterat hur insatserna ökar de olika typerna av tillgänglighet (fysisk, informativ m m). Också här har vi studerat vilka typer av insatser projekten genomför, ska de säkerställa funktionshindrades rättigheter m m och/eller att hjälpa företagen att se fördelarna/mervärdet av att t ex anställa funktionshindrade.

### **1.3 Så här har vi arbetat**

Arbetet har bedrivits stegvis, först studerade vi alla de 18 projekten i urvalet i Mellersta och Övre Norrland. Utifrån resultatet av studierna av de 18 projekten plockade vi ut och studerade mer ingående ett mindre antal projekt. Dessa projekt valdes ut efter i vilken mån de använde entreprenörskap och företagande för att förhindra eller minska utestängningen från arbetsmarknaden. De valdes också ut efter hur de arbetssätt de arbetade med lyckats eller har förutsättningar att lyckas med att minska utslagning och utestängning.

Vi har i studierna av de 18 projekten arbetat ”utifrån och in”. Arbets sättet innebär att vi i ett första steg har tagit in den dokumentation som finns om de tilldelade projekten. Det innebär bl a ansökningar, beslut, slutrapporter och förstudier, men också utvärderingsrapporter och material från eventuella workshops, styrgrupps- och referens-

gruppsmöten samt hemsidor m m. Efter dokumentstudierna har vi fört diskussioner med ESF-kontoren, processtöd och strukturfonds-partnerskapens sekretariat. Vi har i nästa steg genomfört intervjuer med representanter för projekten och med projektutvärderare.

Det samlade underlaget har vi därefter analyserat för att få underlag för att föreslå vilka arbetssätt och metoder vi arbetat vidare med och studerade djupare.

Arbetet i den fördjupade analysen har bestått av en kombination av fortsatta dokumentstudier och intervjuer samt av fokusgrupper m m. Tyngdpunkten i den fördjupade analysen har legat i att kartlägga arbetssätt och metoder mer i detalj. Vilka arbetssätt och metoder har man faktiskt arbetat med/utvecklat? Vilka resultat har användningen lett till, för vilka och vad det är som gjorde att resultaten uppstod? Andra diskussionspunkter har varit om hinder och möjligheter både för att använda metoderna i projekten och för att sprida till och använda dem i andra sammanhang. Har man använt/vägt in de horisontella kriterierna?

#### **1.4 Rapportens disposition**

I kapitel 2 redovisas de regionala planerna för Mellersta och Övre Norrland, de två regioner som våra fältstudier har omfattat. Kapitel 3 är en genomgång av de 18 projekt vi har genomfört den inledande delen av fältstudierna på. I kapitel 4 redovisar vi iakttagelser och slutsatser från den inledande delen av fältstudien. Kapitlet avslutas med val av områden som vi går vidare med i fördjupade studier. Kapitel 5 redovisar de fördjupade studierna. I kapitel 6 redovisar vi slutsatser och rekommendationer med anledning av de samlade studierna.



## 2 De studerade regionerna

I detta kapitel sammanfattar vi de regionala planerna för Socialfonden för Mellersta och för Övre Norrland. Vi redovisar det utgångsläge på vilket de regionala planerna baseras. Vi sammanfattar därefter planernas prioriteringar med tyngdpunkt i entreprenörskap och företagande.

### 2.1 Mellersta Norrland

#### Utgångsläget i regionen

Det utgångsläge som redovisas i den regionala planen, och som inriktning och innehåll i insatserna bygger på, kan sammanfattas på följande sätt:<sup>6</sup>

- Låg utbildningsnivå hos arbetskraften, en nivå som ligger under riksgenomsnittet. Detta oavsett hur man bryter ner siffrorna för bransch, ålder och kön. Det gäller även för expanderande branscher som finans- och företagstjänster där i regionen 21 % har eftergymnasial utbildning mot 28 % i riket.
- Högt utanförskap/höga ohälsotal i regionen, tal som ligger över riksgenomsnittet. Detta gäller oavsett hur man bryter ner uppgifterna för kön, ålder, etnicitet, arbetslöshet – sjukskrivning etc. Hög andel äldre och låg andel unga, sjunkande befolkning och arbetskraft som leder till arbetskraftsbrist. Samtidigt finns det också en ”mismatch” mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft.
- Ogynnsam branschfördelning, koncentration på branscher med vikande eller stillastående (netto-) efterfrågan på arbetskraft. Tyngdpunkten ligger på offentlig service, ca 37 % av de sysselsatta, handel och kommunikationer, ca 17 %, tillverkningsindustrin inkl skogs- och träindustri och verkstadsindustri ca 17 %. Några expanderande branscher som företags- och finanstjänster, ITK samt turism, sammanlagt ca 21 %.
- I regionen har Jämtland en högre andel företagare, ca 11 %, och Västernorrland en lägre andel, ca 8 %, jämfört med hela landet, ca 9 %. Etableringsfrekvensen är något högre i Jämtland, 10,5 % per tusen invånare, och lägre i Västernorrland, ca 7 %, jämfört med landets siffra på ca 10 %. Företagarna i regionen är något äldre än genomsnittsåldern för företagare i hela landet.

---

6 Regional plan för Socialfonden i Mellersta Norrland 2007–2013.

Mellersta Norrland får totalt en större andel socialfondsmedel än som motsvarar regionens andel av landets befolkning, 4 %. Totalt får regionen 5 % av socialfondsmedlen varav 6 % av medlen inom programområde 2, *Ökat arbetskraftsutbud*, och 4 % av medlen inom programområde 1, *Kompetensförsörjning*, dvs en andel som motsvarar andelen av totalbefolkningen. Den högre andelen för programområde 2 förklaras av det stora utanförskapet/höga ohälsotalen.

### **Den regionala planens inriktning och innehåll**

Enligt planen finns det när det gäller programområde 1, *Kompetensförsörjning*, ett stort behov för att bl a förbättra enskilda och grupper av individers situation i arbetslivet, företags strategier, produktivitet och tillväxt.

Programområdet ska avseende:

- *Kompetensutveckling av redan anställda* arbeta med att utveckla företagare då programmet ska bidra till ökad sysselsättning och tillväxt. Insatser för att stimulera utbud och efterfrågan på arbetskraft i regionens nyckelbranscher är viktiga. Aktiviteter som också lyfts fram är utveckling av befintliga företag och avknoppningar.
- *Ökade kunskaper för att motverka diskriminering* inriktas mot insatser för att bryta traditionella utbildnings- och yrkesval. Likaså insatser för att öka kunskapen om hur integration kan förbättras och tillgängligheten ökas.
- *Ökade kunskaper om hur långtidssjukskrivningar kan motverkas* inriktas mot att utveckla väl fungerande rehabilitering och ökade kunskaper om förebyggande insatser. I både detta och mål 2 lyfts utbildning av arbetsmarknadens nyckelpersoner fram.

Det finns enligt planen inom programområde 2 *Ökat arbetskraftsutbud* behov av att öka utbudet av arbetskraft bl a genom att underlätta för unga och personer med utländsk bakgrund att etablera sig på arbetsmarknaden samt insatser riktade mot långtidsarbetslösa och personer med sjuk- och aktivitetsersättning för att motverka långtidssjukskrivningar.

Inom programområdet förs särskilt fram:

- Entreprenörskapsfrämjande insatser ska särskilt uppmärksammas för att underlätta etablering på arbetsmarknaden.
- Social ekonomi och folkbildningens roll bör särskilt uppmärksammas för att utveckla dem som står långt från arbetsmarknaden.
- Nya arenor för anpassat arbete inom privat, offentlig och ideell verksamhet.
- Utveckla och sprida beprövade metoder för rehabilitering m m för arbetsgivarsamverkan/arbetsgivarringar och för socialt företagande.

Jämställdhetsinsatserna ska medverka till att bryta segregeringen på arbetsmarknaden och i utbildningen. De ska också medverka till att öka rörligheten mellan kvinno- och mansdominerade branscher och att främja entreprenörskap bland kvinnor.

## 2.2 Övre Norrland

### Utgångsläget i regionen

Det utgångsläge som redovisas i den regionala planen,<sup>7</sup> som inriktning och innehåll i insatserna bygger på, kan sammanfattas på följande sätt:

- Befolkningskoncentration vid kusten, stor utflyttning, bara Umeå och Luleå har positivt flyttningsöverskott.
- Många regioner har en ensidig näringslivsstruktur.
- Det finns identifierade tillväxtområden vilket ger utrymme för mer långsiktiga satsningar som tydligt anknyter till både regionala tillväxtprogram och regionalfondsprogrammet för Övre Norrland.
- Lägre förvärvsarbetsfrekvenser i äldre åldersgrupper, vilket ger högre nivå av personer som uppbär sjuk- och aktivitetsersättning. Ohälsotalen är höga.
- Yrkesuppdelningen visar på en tydlig könsuppdelning.
- Arbetstillfällena i den offentliga sektorn har större betydelse för sysselsättningen i regionen än i de södra delarna av landet.
- Entreprenörskap och företagande är viktiga faktorer för att stärka regional konkurrenskraft och sysselsättning.
- Andelen med eftergymnasial utbildning är i stort sett i paritet med riket men det finns inomregionala skillnader.
- Företagen står inför en betydande generationsväxling.
- Ungdomsarbetslösheten är mycket hög.

Övre Norrlands andel av den totala budgeten uppgår till 6,3 procent, vilket är en större andel än regionens befolkningsmässiga andel i riket på 5,5 procent. Programområde 2 har fått en större andel än sin befolkningsandel eftersom de regionala behoven är större än i hela riket. Inom programområde 1 har regionen tilldelats resurser i paritet med sin befolkningsandel.

### Den regionala planens inriktning och innehåll

Insatserna ska bidra till att uppnå de regionala visionerna/strategierna som har lagts fast för Norrbotten och för Västerbotten.

Inom båda programområdena pekas entreprenörskapsfrämjande insatser särskilt ut.

Programområde 1 *Kompetensförsörjning* ska bl a bidra till kompetensutveckling som underlättar för sysselsatta att utvecklas i takt med

---

<sup>7</sup> Regional plan för Socialfonden i Övre Norrland 2007–2013.

arbetslivets krav, bidra till ökade kunskaper i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och till att likabehandling främjas. Vidare ska det bidra till ökade kunskaper om hur långtidssjukskrivningar kan förebyggas.

*Kompetensutveckling av redan anställda* inriktas mot stöd till införande av ny teknik, produkt- och tjänsteutveckling, internationalisering samt organisationsutveckling. Företagen och deras anställda ska lära nytt för att stå bättre rustade för förändringar i arbetslivet och i en miljö av skärpt konkurrens. Insatser för att stimulera utbud och efterfrågan på arbetskraft i nyckelbranscherna ska bestå av yrkesutbildningar, entreprenörsutvecklande insatser och insatser med fokus på generationsväxling.

*Inom ökade kunskaper för att motverka diskriminering* pekas särskilt insatser ut för att bygga upp kunskap och handlingsberedskap om diskriminering och lika behandling. Kompetensutveckling för att undvika långtidssjukskrivningar t ex genom utbildning av nyckelpersoner i företag och myndigheter m fl lyfts fram.

*Inom ökade kunskaper i arbetslivet om hur långtidssjukskrivningar kan förebyggas* prioriteras insatser för att bidra till att personer som står långt från arbetsmarknaden utvecklas och kommer i arbete eller närmare arbetsmarknaden. Likaså insatser för att underlätta ungas etablering i arbetslivet samt förebygga att unga hamnar i utanförskap.

*Inom programområde 2 Ökat arbetskraftsutbud* ska utbudet ökas för att motverka arbetskraftsbristen på kort och lång sikt genom att tillvarata de som idag står utanför arbetsmarknaden. De privata och offentliga aktörerna behöver utveckla både ett fungerande samspel och en tydligare ansvarsfördelning.

*Delområdet Bidra till att kvinnor och män som står långt ifrån arbetsmarknaden utvecklas och kommer i arbete eller närmare arbetsmarknaden samt att kvinnors och mäns möjligheter att arbeta utifrån egna förutsättningar vidgas* prioriterar matchning mellan arbetssökande och arbetsgivare genom vägledning, utbildning och coachning samt insatser för att utöka individens kontaktnät hos potentiella arbetsgivare. Nya arenor för anpassat arbete inom privat, offentlig och ideell verksamhet prioriteras också.

*Delområdet Bidra till att underlätta ungas etablering i arbetslivet samt förebygga att unga hamnar i utanförskap* prioriterar insatser för att få unga arbetslösa med bristfällig utbildning att avsluta alternativt inleda gymnasiestudier. Exempel på aktiviteter är fördjupad samverkan mellan skola och arbetsliv i form av praktik och lärlingsutbildning, entreprenörskapsfrämjande insatser, insatser för att stärka integrationen mellan näringsliv och utbildningssystemet samt insatser inom jobbgarantin för unga.

*I Bidra till att underlätta för personer med utländsk bakgrund att etablera sig i arbetslivet* prioriteras insatser för att fler utrikes födda

ska komma i arbete och för ett effektivare tillvaratagande av resurser. Exempel på aktiviteter är utvecklad validering av målgruppens kompetens samt att matcha individens kompetens med insatser för att stärka individernas kontaktnät med potentiella arbetsgivare.

Inom *Bidra till att underlätta en återgång i arbete för personer som är eller har varit långtidssjukskrivna* ska insatser prioriteras för att utveckla nya metoder eller sprida beprövade metoder för bl a arbetslösa som inte uppfyller kraven för att få ersättning från sjukförsäkringen och inte heller kan komma ifråga för traditionella arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Insatser prioriteras också för att ta tillvara arbetsförmåga och underlätta återgång i arbete för personer som är sjukskrivna.

Jämställdhetsinsatserna ska liksom i Mellersta Norrland medverka till att bryta segregeringen på arbetsmarknaden och i utbildningen. De ska också medverka till att öka rörligheten mellan kvinno- och mansdominerade branscher och att främja entreprenörskap bland kvinnor.

### 3 De studerade projektens inriktning och innehåll

I detta kapitel sammanfattar vi de 18 studerade projektens inriktning och innehåll. Vi redovisar också hur de använder entreprenörskap och företagande för att motverka utanförskap och utestängning från arbetsmarknaden. Vidare redovisar vi hur projekten har arbetat med de horisontella kriterierna jämställdhet och tillgänglighet.

#### 3.1 Projekt vi har arbetat med under fältstudierna

Vi har, som nämnts, av den tematiska gruppen fått sammanlagt 18 projekt tilldelade att studera i fältstudierna, nio i Mellersta Norrland och nio i Övre Norrland. Ett av dessa projekt, Personal i fas med fas 3, avslogs i genomförandefasen av ESF-kontoret Mellersta Norrland. Delar av den verksamheten kom att integreras i projektet Social ekonomi i samverkan (SESAM) och finansieras av Af. Ett projekt, Jakt på kunskap, har vi tagit över från Coompanion Göteborg eftersom vi studerat ett systerprojekt, Jakt på kunskap, i Mellersta Norrland. I och med att de är identiska har vi studerat dem ihop. Tre projekt, KY Höga kusten, KZY Mellersta Norrland och Kompetensutveckling Höga kusten, är identiska och analysen av dem har också hållits ihop.

De projekt vi har studerat, deras projektanordnare och vilket programområde de tillhör redovisas i tabell 1. Vi har i tabellen fördelat projekten efter de kategorier som den tematiska gruppen redovisade i Tillväxtverkets Rapport 0089, Entreprenörskap och företagande i projekt finansierade av Europeiska socialfonden.

Utöver de tilldelade projekten har två andra projekt tagits med i analyserna. Det ena, Brobygget i Jämtland, eftersom det bl a behandlar samma frågor som projekten i kategorin Socialt företagande. Det andra, Framtidsentreprenörerna i Sundsvall, arbetar på ett liknande sätt och med samma målgrupp som projekten i kategorin Coachning som verktyg.

##### **KY Höga kusten, KZY Mellersta Norrland och Kompetensutveckling Höga kusten**

IF Metalls avdelningar i Mellersta Norrland är projektägare. Bakgrunden till projekten är att Metalls medlemmar riskerar att slås ut från arbetsmarknaden då de överlag har låg utbildningsnivå och får lite kompetensutveckling. Företag inom Metalls avtalsområde hänger heller inte alltid med i den strukturomvandling som pågår och riskerar därmed att slås ut. Det finns därför behov av att kompetensutveckla

Tabell 1 De 18 projekt vi studerat i Mellersta och Övre Norrland

Projektnamn	Projektanordnare	Programområde
<b>Företag som målgrupp</b>		
KY Höga kusten	IF Metall	PO 1
KZY Mellersta Norrland	IF Metall	PO 1
Kompetensutveckling H K	IF Metall	PO 1
Jakt på kunskap	Jaktia	PO 1
Jakt på kunskap i MN	Jaktia	PO 1
Streamline Competence	Metso Paper Sundsvall	PO 1
CoDriver	Folkuniversitetet	PO 1
KEN	Kalix Elektropolis	PO 1
Team Sportia Kompetensutv.	Team Sportia	PO 1
<b>Företag som verktyg</b>		
Job till jobb	Af Gällivare	PO 2
<b>Social ekonomi som verktyg</b>		
Anordnarresurs Norr	HSO Norrbotten	PO 2
SESAM	Af Östersund	PO 2
<b>Socialt företagande</b>		
Compassen	Bodens kommun	PO 2
Villa vägen ut	Coompanion Jämtland	PO 2
Kraftcentrum 2	Vuxenskolan N Jämtland	PO 2
<b>Coachning som verktyg</b>		
Spira Utvecklingstrappen	Medlefors folkhögskola	PO 2
Mötet Vägen till arbete	Folkuniversitetet	PO 2
FSALT	Urkraft	PO 2

både företag/företagsledningar och anställda för att motverka utslagning av företag och arbetskraft. Syftet med projekten är att genom kompetensutveckling stärka de enskilda arbetstagarnas ställning på arbetsmarknaden och bidra till att företagen klarar strukturomvandlingen. Målgruppen är företagsledningar och de anställda. I målgruppen ingår också personer som p g a varsel sagts upp från företagen.

Inom jämställdhet och tillgänglighet har möten genomförts ute på företagen. De som gått längre utbildningar har haft utbildning i jämställdhet och tillgänglighet. Vidare genomförs jämställdhets- och tillgänglighetsseminarium. Det är främst fysisk tillgänglighet som har behandlats och inom jämställdhet har tonvikten legat på lika villkor och lika lön samt insatser för att öka andelen anställda kvinnor.

### Kompetensutveckling elektronik norr – KEN

Projektet drivs av IUC Bothnia/Electropolis. Branschen elektronik har strategisk betydelse för östra Norrbottens utveckling och tillväxt. Mot den bakgrunden har Electropolis/IUC Bothnia tagit initiativ för att utveckla samverkan mellan företagen i branschen. Ytterligare faktorer är den ökande konkurrensen från omvärlden, den snabba utvecklingen inom området, bristen på utbildade och erfarna elektronikingenjörer m m. I en förstudie konstaterades att företagen hade behov av att kompetensutveckla sin personal för att täcka behovet av kvalificerad arbetskraft. Projektets syfte är att genomföra ett antal riktade utbildningsinsatser mot elektronikbranschen i regionen så att man säkerställer kompetensutvecklingen hos anställda. Vidare att

insatserna rustar företagen för att bättre klara den globala konkurrensen och därmed säkerställer tillväxten i branschen. Projektet är en komplettering till projektet ESIS vars uppgift är att stödja utvecklings- och tillväxtmöjligheter inom branschen.

En behovs- och problemanalys med jämställdhetsperspektiv visade att 25 % av de anställda i branschen är kvinnor, att den absoluta huvuddelen av de högsta cheferna är män. Den visade också på stort behov av utbildningar riktade mot kvinnor.

### **Jakt på kunskap**

Två projekt som drivs av Jaktia AB och som inriktas mot företag/butiker inom jakt och fiske i glesbygd som samarbetar inom Jaktia-kedjan. Det är en bransch i omvandling. För att butikerna ska kunna överleva behöver de och deras personal utvecklas och bli att hitta nya marknader. Syftet med projekten är att ge företagare och anställda ny kunskap så att de är rustade att möta de förändringar som sker i omvärlden. Den nya kunskapen ska leda till förändringar i arbetssätt och organisation. Projekten ska också ge företagare och personal kunskap om hur motverka diskriminering och långtidssjukskrivningar. Det ska resultera i att bli vidgade marknader, förändringar i arbetsuppgifter och organisation samt insatser för att motverka diskriminering. Målgruppen är företagare och anställda i kedjans butiker/företag.

Inom tillgänglighet har man främst arbetat med fysisk sådan och inom jämställdhet med att få fler kvinnor anställda. Man har också arbetat med jämställdhetsintegrering. Eftersom kvinnor i allt högre grad jagar och fiskar har en del av projektet inriktats mot att få företagen/butikerna att inse fördelen av att utvecklas så att de attraherar kvinnor som kunder.

### **Team Sportia kompetensutveckling**

Projektet har omfattat Team Sportias butiker i Övre Norrland och genomförts av Team Sportia-kedjan. Bakgrunden är att företagsgruppen utarbetade en varumärkesplattform något/några år före det nu aktuella projektet. Diskussioner inom kedjan ledde fram till att ledningen fick i uppdrag att forma ett utbildningsprogram för att möta det omställningsbehov som utmaningarna i varumärkesplattformen innebär. Det handlade också om kedjans långsiktiga lönsamhetsutveckling och överlevnad genom kunskap, hög servicenivå och rätt sortiment. Målen har varit att förstärka kompetensen hos många korttidsutbildade anställda, stärka entreprenörskap, höja och bredda innehållen i jobben, sänka en hög personalomsättning m m. Avsikten är att stärka konkurrenskraften genom duktiga medarbetare och ledning.

### **Streamline Competence**

Syftet med projektet är att genomföra kompetenshöjande insatser kopplat till projektägarens, Metso paper, strategiska behov och till omvärldsförändringar. Syftet är också att ge medarbetarna personlig



utveckling. Målet är att få till en långsiktig och kontinuerlig utveckling av personalen som ger företaget ökad konkurrenskraft, mer stimulerande arbetsuppgifter för personalen och ökad anställningsbarhet internt och externt. Projektet har höjt kompetensen hos den kvarvarande personalen och utvecklat organisationen. Målgrupp är anställda på företaget.

Företaget har arbetat för att påverka attityderna till att anställa fler kvinnor och personer med funktionshinder (fysiska sådana). Det har bl a skett genom ett spel, BRA BESLUT. Man har också ledningens stöd att anställa kvinnor.

### **CoDriver**

Projektet drivs av Folkuniversitet i Umeå och dess bakgrund är frågan om framtida personalförsörjning som var central under 2008/2009. De kommande stora pensionsavgångarna skulle kunna leda till stora personalbehov i både privat och offentlig sektor. Projektet inleddes med en förstudie där 400 företag intervjuades och tillfrågades om de var intresserade av att ta del av utbildningar som syftade till att ge företagen redskap för att ta hand om yrkespraktikanter, lärlingar, trainees och nyanställda. Målgruppen i företagen har varit arbetsledare, gruppchefer, första linjens chefer och andra ansvariga för rekrytering och introduktion. Ett annat syfte har varit att samverka med projektet Mötet (också Folkuniversitet). Samarbetet syftade till att ge utrymme för deltagarna i Mötet att via CoDriver få tillgång till praktikplatser.

Inom jämställdhetsområdet har bl a utbildningar rörande lagstiftning, rättigheter och skyldigheter för företagen genomförts. Projektet har också tagit upp frågan om mångfald och lönsamhet som del i rekryteringsmetoderna. Insatserna inom tillgänglighet har handlat om att ha beredskap för att i projektet ta emot funktionshindrade.

### **Jobb till jobb**

Projektet drivs av Arbetsförmedlingen i Gällivare och är ett av flera i en nationell utlysning. Syftet är att utveckla metoder/arbets sätt för att jobba med personer som befunnit sig länge i Jobb- och utvecklingsgarantin och som har svårt att komma ut på arbetsmarknaden. Under projektiden kommer minst 250 arbetssökande att delta i projektet. Målet är att minst 18 % är i arbete eller utbildning 90 dagar efter att de slutat i projektet.

Inom områdena jämställdhet och tillgänglighet arbetar projektet med att utveckla kvinnors medverkan genom praktik, geografisk rörlighet, utbildningsinsatser m m. Projektet har också fokus på könsfördelning bland personer som gått till arbete efter projektets avslut.

### **SESAM – Social ekonomi i samverkan**

Bakgrunden till projektet, som drivs av Af, är att det finns behov av att kunna använda den sociala ekonomins aktörer i högre grad platser för personer i Jobb- och utvecklingsgarantins fas 3. Dessa aktörer är

ofta små och det är därför arbetskrävande för Af att nå dem. Avsikten är att bygga upp en samarbetsplattform med den sociala ekonomins aktörer. Plattformen innebär att Af vänder sig till länsaktörer i stället för till enskilda aktörer för att ackvirera sådana platser. Länsaktörerna ackvirerar sedan platser hos de enskilda aktörerna. De enskilda aktörerna och deras personal ska utvecklas så att de tillhandahåller platser för fas 3 och andra insatser av hög kvalitet. Likaså att utveckla Af:s arbetssätt gentemot den sociala ekonomin. Projektet har två målgrupper, dels den sociala ekonomins organisationer och de som arbetar i dessa och dels personalen inom Af. Initiativet kommer från den sociala ekonomin och projektet är en del av en nationell utlysning.

Inom jämställdhet och tillgänglighet arbetar man med diskrimineringslagstiftningens krav. Man arbetar också med jämställdhetsintegrering, d v s att använda jämställdhet för att utveckla såväl Af:s som den sociala ekonomins aktörers verksamhet. Bl a har Af:s jämställdhetsstrateg genomfört utbildningar i jämställdhetsintegrering.

### **Anordnarresurs Norr**

Projektägare är HSO Norrbotten och projektet ingår i samma nationella utlysning som SESAM. Situationen för målgruppen i det område där projektet ska verka (Luleå, Piteå och Skellefteå) är mycket svår. Mot den bakgrunden har HSO Norrbotten, Sunderbyns och Framnäs folkhögskolor samt Urkraft bildat ett partnerskap. Syftet är att arbetssätt/metoder ska utvecklas inom ramen för den sociala ekonomin. I mobiliseringsfasen har projektet undersökt möjligheterna att skapa förutsättningar för ett gemensamt arbete och ge nödvändig kompetensutveckling till de organisationer och handledare som ska fungera som mottagare/anordnare för arbetssökande i fas 3.

Inom jämställdhet och tillgänglighet har fokus legat på hinder för personer att medverka på arbetsmarknaden och att utvecklas p g a kön, funktionsnedsättning, etnisk bakgrund eller sexuell läggning. Särskilda insatser för att förändra attityder och miljö har behandlats, liksom hur arbetsmarknadens förändringar påverkar möjligheterna till integrering.

### **Villa vägen ut**

Initiativet till projektet, där Coompanion står som projektägare, kom från en grupp långtidssjukskrivna tidigare missbrukare och interner, d v s målgruppen själv. De ville starta ett halvvägs-hus som en del i rehabiliteringen av tidigare missbrukare och interner. Ett syfte är att utveckla en arbetsmarknad för målgruppen med hjälp av att starta ett socialt företag ägt och drivet av målgruppen. Ett delsyfte var att komplettera rehabiliteringsinsatserna för målgruppen i länet. Målet är bl a att etablera det sociala företaget ägt av målgruppen och att erbjuda personer i målgruppen arbete i det. Ett annat mål är att vara en del av rehabiliteringen av personer i målgruppen.

Projektet har arbetat med att leva upp till diskrimineringslagstiftningens krav på jämställdhet och (kommunikativ) tillgänglighet. Det har också arbetat med att delägare och anställda ska se fördelarna av jämställdhet för verksamheten.

### **Kraftcentrum 2**

Projektägaren, Vuxenskolan, har under åren genomfört ett antal projekt för att genom arbetsträning få personer som står långt från arbetsmarknaden i arbete. Projekten har dock lett till få bestående resultat, i huvudsak har projekten varit målgruppens arbetsmarknad. Ett syfte är därför att skapa permanenta arbetstillfällen till målgruppen. Målet är bl a att starta ett socialt företag som kan erbjuda målgruppen arbetstillfällen anpassade till vars och ens arbetsförmåga. Målgruppen består av långtidsarbetslösa, långtidssjukskrivna och lågutbildade ungdomar som står långt från arbetsmarknaden och som har försörjningsstöd i olika former.

Projektet har inriktat sig på att uppnå de krav som finns i diskrimineringslagstiftningen när det gäller jämställdhet och (fysisk) tillgänglighet.

### **Utvecklingscentrum Compassen**

Projektägare är Bodens kommun, Socialförvaltningen. Compassen är kommunens arbetsträning där deltagarna får prova på olika sysselsättningar som caféverksamhet, demontering och att göra tidskrifter. Bakgrunden är aktiviteter för en ny målgrupp, personer med psykosociala funktionshinder. Verksamheten omfattar vidareutveckling av ett befintligt stensliperi och utveckling av en silversmedja. Syftet är att öka deltagarnas självförtroende och arbetsförmåga. Det ska i slutändan, om möjligt, leda till arbete på den ordinarie arbetsmarknaden. Stensliperiet och silversmedjan ska avknoppas och drivas av ett socialt företag som ägs och drivs av deltagarna.

Behovsanalyser med jämställdhetsfokus, kopplat till målgruppen, har bidragit till att fokus hamnat på stensliperi och det konsthantverk som hör till. Tillgänglighet är en viktig del i projektet då uppgiften är att öka tillgängligheten till arbete för målgruppen.

### **Mötet – Vägen till arbetslivet**

Projektägare är Folkuniversitetet i Umeå. Bakgrunden är att Folkuniversitetet under många år arbetat med att utveckla och pröva arbetsätt och metoder som syftar till att stödja personer som står långt från arbetsmarknaden i deras ansträngningar att komma ut i arbete. Projektet utvecklar verktyg för att deltagarna ska kunna möta en föränderlig arbetsmarknad och stödja dem i deras arbete att komma ut på arbetsmarknaden. Det förser också arbetsgivarna med arbetskraft och ger projektägarna verktyg för att vidmakthålla och långsiktigt utveckla samverkan. Målet är att projektägarna gemensamt utvecklar väl fungerande arbetssätt och metoder som kan spridas till andra

aktörer men också användas av projektägarna. Målet är vidare att påverka alla mottagare av projektets resultat i en löpande utvärderingsprocess som leder till successiv spridning av goda strukturpåverkande effekter.

Inom jämställdhet handlar insatserna främst om att utveckla arbetsätt för att skaffa företagspraktik för kvinnor på mansdominerade arbetsplatser. Tillgänglighet avser fysisk sådan, kommunikativ tillgänglighet genom att det finns tillgång till teckentolkning. Informativ tillgänglighet garanteras genom att informationen till deltagarna är utformad så att alla kan tillgodogöra sig den.

### **Spira Utvecklingstrappan**

Projektägare är Medlefors Folkhögskola. Bakgrunden är den starkt försämrade arbetsmarknaden i Skellefteå. Det krävs nytänkande för att utveckla metoder och arbetssätt som effektivare kan medverka till att personer med svag förankring på arbetsmarknaden ges nya möjligheter som kan leda till att de kommer in på den. Syftet är att ge deltagarna metoder och kunskaper som är värdefulla under en relativt lång period och som ger dem verktyg för att utvecklas även efter det att projektet har avslutats. Målgruppen är individer med hel eller delvis sjukersättning, arbetssökande samt utrikes födda. Målet är att ge deltagarna entreprenörsbaserade kunskaper (starta och driva verksamhet) i kombination med att utveckla deras sätt att tänka. Ambitionen är inte främst att deltagarna ska starta egna företag. Tidigare erfarenheter har visat att en småföretagarutbildning som genomfördes medförde att deltagarnas anställningsbarhet ökade på ett markant sätt.

Jämställdhet och tillgänglighet baseras på behoven/intresse av att bryta könsmönstren avseende olika yrken. Insatser inom området har genomförts för att möta behov av kompetenshöjningar hos både projektmedarbetare och deltagare.

### **FSALT**

Projektägare är Föreningen Urkraft. Målgrupp är bl a personalen inom Urkraft, arbetsmarknadsgruppen och Lärcentrum i Skellefteå kommun samt Af. I botten ligger behovet av att utveckla de aktörer som har/tar ansvar för de individer som står längst från arbetsmarknaden. Vidare att utnyttja de möjligheter som ett ökat intresse bland företagen för CSR (Corporate Social Responsibility) ger. Det har lett fram till slutsatsen att förbättrade kunskaper om arbetsgivarnas behov behövs för att minska gapet mellan arbetssökande och arbetsgivarna. Insatserna behövs för att bli bättre på att engagera företagen att ta ett socialt medansvar för kunskapsutvecklingen. Det ska ske genom fokus på CSR. Syftet är att deltagande organisationer ska bli mer effektiva avseende både arbetssätt/metoder och kostnader. Målen är att kompetensutvecklingen ska leda fram till bildandet av ett CSR-partnerskap där företagen medverkar. Fokus ligger på yrkes- och branschkunskaper och målgruppskunskap, mångfaldskompetens och hälsofrågor.

Parterna har genomfört en problem- och behovsanalys grundad på respektive parts kompetens och arbete i jämställdhet och tillgänglighet. Respektive organisation ska förändra/utveckla den interna jämställdheten och tillgängligheten enskilt men ska kunna få stöd av projektet.

### 3.2 Hur har projekten använt sig av entreprenörskap och företagande?

I detta avsnitt sammanfattar vi projektens inriktning på arbetssätt och metoder.<sup>8</sup> Vi koncentrerar oss på hur projekten har använt sig av entreprenörskap och företagande. Projekten har fördelats på de grupper, A–D, som finns i fyrfältsmatrisen efter tyngdpunkten i deras syfte och målgrupper. Arbetar projekten mot flera målgrupper eller har de flera skiftande syften, har de placerats efter den tyngsta målgruppen/det syfte som väger tyngst. Projektens inriktning sammanfattas i tabell 2. I tabellen har vi också sammanfattat inriktningen på projektens insatser i respektive grupp. Projekten är vidare fördelade efter vilket programområde de tillhör enligt Socialfondens programindelning eftersom förutsättningar och inriktning i hög grad skiljer sig mellan områdena. Detta påverkar i sin tur starkt projektens målgrupper och insatser. Programområde 1 riktar sig till anställda och därmed också främst till befintliga organisationer och företag. Programområde 2 riktar sig till arbetslösa och personer långt från arbetsmarknaden. Insatserna inom detta område avser att utveckla såväl befintliga organisationer och företag som nya företag.

Tabell 2 Fördelningen av de tilldelade projekten på grupp enligt fyrfältsmatrisen och efter programområde. Tabellen visar också projektens huvudsakliga inriktning

Grupp	Programområde 1	Programområde 2
<b>Grupp A</b>	<i>Metalls 3 projekt, Jaktias 2 projekt och CoDriver:</i> Utveckla befintliga företag för att klara omvandlingens krav för att trygga överlevnad av företag och arbetstillfällen	<i>Sesam, FSALT:</i> Utveckla organisationer/ företag för att ge fler fas 3-platser/ anställningar för personer långt från arbetsmarknaden
<b>Grupp B</b>		<i>Anordnarresurs Norr:</i> Utveckla enskilda personer för att gå in i socialt företagande för att få in personerna på arbetsmarknaden
<b>Grupp C</b>	<i>Metalls 3 projekt:</i> Få anställda och varslade personer att bli mer anställningsbara internt och externt. Genom ökad kompetens hos anställda göra företagen mer konkurrenskraftiga	<i>Villa vägen ut, Kraftcentrum 2 och Compassen:</i> Etablera arbetstillfällen för personer med begränsad arbetsförmåga genom att starta sociala företag
<b>Grupp D</b>	<i>Streamline Competence, KEN och Team Sportia:</i> Göra anställda mer anställningsbara internt och externt. Genom ökad kompetens hos anställda göra företagen mer konkurrenskraftiga.	<i>Jobb till jobb, Spira och Mötet:</i> Öka anställningsbarheten hos personer som står långt från arbetsmarknaden.

Av tabell 2 framgår att flertalet projekt, elva stycken, klassas som att de arbetar med att utveckla företag och sociala företag, d v s ekonomiska, grupp A och B. Åtta av dessa projekt utvecklar befintliga före-

<sup>8</sup> För en mer detaljerad redovisning se Sammanställning av projekt inom Mellersta och Övre Norrland steg 1 av fältstudier för Den tematiska gruppen Entreprenörskap och företagande. PM innehåller uppgifter som inte bör spridas utanför den tematiska gruppen.

tag medan tre arbetar med att starta sociala företag. Sju projekt kan klassas som sociala/kulturella, grupp C och D, dvs mer inriktade mot individ- och personalutveckling. Dessa projekt siktar mot att utveckla anställda i företag, varslade uppsagda eller personer i sociala ekonomiska företag och organisationer. De tre projekt som genomförs av IF Metall är svåra att placera i bara en ruta eftersom målgrupperna företag och anställda väger lika tungt. De dubbla syftena att både utveckla företagen och de anställda har medfört att placerats i både Ekonomiska och Sociala/kulturella dvs i grupperna A och C. Jakt på kunskap och Team Sportia arbetar också mot både företag och anställda men här uppfattas företagsutveckling dominera. KEN har här klassats som personalutveckling trots att det också arbetar med både företags- och personalutveckling.

Huvuddelen av projekten, elva stycken, arbetar med samarbeten, grupp A och C, dvs med grupper av företag/organisationer eller grupper av anställda. Sju projekt har sin tyngdpunkt i att utveckla enskilda individer, dvs grupperna B och D. Det innebär att insatserna, oavsett det rör sig främst om individ-/personalutveckling eller företagsutveckling, arbetar med metoder som avser utveckling i grupp, medan en minoritet använder metoder som innebär utveckling av personerna enskilt. Av de förra dominerar projekt som riktar sig till företag och deras anställda, dvs inom programområde 1. I programområde 2 förekommer grupp-utveckling, t ex inom Spira, men dominansen är individuell utveckling.

I det följande redovisar vi mer utförligt projektens insatser i respektive grupp. Redovisningen omfattar också jämförelser mellan projekten inom grupperna.

### **Projekt som arbetar inom programområde 1, kompetensutveckling av anställda**

*Grupp A-projekt där syftet är företagande/organisationsutveckling i grupp för att starta eller utveckla företag/organisationer*

I gruppen ingår sex projekt, de tre projekt IF Metall har genomfört, de två projekt Jaktia har genomfört och CoDriver. Alla sex har samma huvudinriktning, nämligen att i grupp utveckla befintliga företag för att klara de nya utmaningar företagen står inför, bl a omvärldsförändringar och pensionsavgångar. Detta för att trygga överlevnad av företag och arbetstillfällen. CoDriver avviker från de övriga genom att projektet utvecklar metoder för att förbättra företagets arbete med rekrytering och introduktion av nyanställda. Projektet har främst arbetat med de i företagen som arbetar med rekrytering och introduktion. De andra fem projekten har arbetat med företagsledning och utvecklat deras strategiska kunskaper och förmåga att möta den strukturomvandling som sker. I Metalls projekt har kompetensutvecklingen skett i samverkan med företagen och deras fackliga representanter. Jaktia har integrerat arbetet med de horisontella faktorerna i arbetet med företagsutveckling. Samtliga projekt arbetar med att

utveckla befintliga företag och kan därmed klassas som företagsutvecklingsprojekt. I särskilt Metalls och Jaktias projekt har det ingått att öka företagsledningarnas entreprenöriella förmåga.

*Grupp C-projekt som arbetar med social/  
kompetens/kulturell utveckling på gruppnivå*

Metalls tre projekt ingår i gruppen. Projekten har arbetat både med anställda i de deltagande företagen och varslade personer som sagts upp från dessa företag. De varslade har anställts av Metall på utbildningspraktik för att kunna delta i projekten. Oavsett om det rör sig om anställda eller varslade personer har insatserna inriktats mot att de ska bli mer anställningsbara internt och externt. Ökad kompetens hos anställda ska göra företagen mer konkurrenskraftiga. Utbildningarna av företagets anställda har skett gruppvis och också samordnats mellan företagen. I dessa delar kan Metalls projekt klassas som personalutveckling. Entreprenörskap har inte direkt ingått i utbildningarna. Även Jaktias projekt arbetar med personalutveckling.

*Grupp D-projekt som arbetar med social/  
kompetens/kulturell utveckling på individnivå*

Gruppen består av tre projekt, Streamline Competence, KEN, och Team Sportia Kompetensutveckling. Projekten har stora likheter, de syftar alla till att företagsvis kompetensutveckla personalen. På det sättet ska de anställda bli mer anställningsbara internt och externt. Genom kompetensutvecklingen ska företagen få en mer flexibel och mer effektiv organisation och klara de omvärldsförändringar som sker. Företagen ska som en följd av detta bli mer konkurrenskraftiga. I KEN har personalutvecklingen kopplats ihop med ett företagsutvecklingsprojekt i Regionalfonden, ESIS, och liknar på så sätt i mycket Metalls projekt med dubbla syften. Streamline Competence projekt har i hög grad förlitat sig på redan anställda som utbildats till utbildare. Projekten kan klassas som personalutvecklingsprojekt där entreprenörskap inte uttalat ingått.

*Likheter och skillnader mellan projekten som  
arbetar med kompetensutveckling av anställda*

Det finns likheter mellan projekten oavsett grupp. En likhet är att det är lite av entreprenörskap och mer av företags- och personalutveckling. Insatserna ska dock som i Metalls och Jaktias projekt, direkt eller indirekt, göra särskilt företagsledningarna mer entreprenöriella. En annan likhet är att som Metalls och Jaktias projekt samt KEN arbeta med att både utveckla företag och anställda för att möta hot från omvärlden och att stärka konkurrenskraften hos företagen och tryggheten i anställningarna. Ett antal projekt kopplar sålunda ihop företags- och personalutveckling för att nå bättre resultat än om man "bara" arbetar med endera personal- eller företagsutveckling. Att genomföra utvecklingsarbetet i grupp dominerar oavsett om man arbetar med personalen eller företagsledningarna.

## **Projekt som arbetar inom programområde 2, Ökat arbetskraftsutbud**

*Grupp A-projekt där syftet är företagande/organisationsutveckling i grupp för att starta eller utveckla företag/organisationer*

Gruppen består av två projekt SESAM – Social ekonomi i samverkan och FSALT. Båda projekten inriktas mot att i grupp utveckla organisationer och företag för att motverka utanförskap/underlätta för personer utanför arbetskraften att få anställningar. Där upphör likheterna. SESAM inriktas mot att utveckla den sociala ekonomins aktörer för att de i sin tur ska göra personer som deltar i fas 3 mer anställningsbara. Det ska ske genom att göra aktörerna och deras anställda bättre på att handleda dessa personer och att underlätta ackvisitionen av platser för personer i fas 3 genom samarbete mellan aktörerna och mellan dem och Af. FSALT siktar däremot mot att öka företagets efterfrågan på arbetslösa och personer utanför arbetskraften. Det ska ske genom att utöka företagets kunskap om målgruppen och därmed vilja att anställa personer ur den. Samtidigt utvecklas de organisationer, som arbetar med målgruppen, och deras anställda. Arbetssättet bygger på att ett Corporate Social Responsibility-partnerskap bildas där företag och organisationer som arbetar med målgruppen samarbetar bl a om att utveckla verktyg. Inriktningen på insatserna medför att SESAM klassas som ett organisations-/företagsutvecklingsprojekt, medan FSALT klassas som ett entreprenörskapsprojekt.

*Grupp B-projekt som arbetar med företagande m m på individnivå*

I gruppen ingår Anordnarresurs Norr. Projektet arbetar med att utveckla handledare inom den sociala ekonomin som arbetar med personer i fas 3. Det ska utveckla aktörerna och deras personal så att de kan stödja dessa personer i deras arbete med att gå in i/starta socialt företagande eller liknande ekonomisk verksamhet. När personerna arbetar i socialt företagande övergår aktörerna till att arbeta med insatser för att få in personerna på den reguljära arbetsmarknaden. Projektet kan klassas som ett organisations-/företagsutvecklingsprojekt för att på det viset öka målgruppens anställningsbarhet.

*Grupp C-projekt som arbetar med social/ kompetens/kulturell utveckling på gruppnivå*

Gruppen består av de tre projekten Villa vägen ut, Kraftcentrum 2 och Compassen. Ett viktigt syfte hos alla tre är att utveckla en arbetsmarknad/skapa arbetstillfällen för personer med begränsad arbetsförmåga. Dessa personer har svårt att komma in på den ordinarie arbetsmarknaden, vilket tidigare insatser som projektägarna har genomfört har visat på. Medlet som används i projekten är att starta ett socialt företag i respektive projekt. Compassen och Kraftcentrum 2 har som huvudsyfte att genom bl a arbetsträning utveckla personer som står långt från arbetsmarknaden så att de kan få arbete på den öppna arbetsmarknaden. Som en del i verksamheten utbildas deltagarna i att starta socialt företag och att sedan arbeta i företaget. Två



olika vägar har valts för att starta företaget. I Villa vägen ut och Compassen är det målgruppen som gör det med stöd av Coompanion respektive Sunderbyns folkhögskola. I fallet Kraftcentrum 2 är det erfarna kooperatörer som har startat företaget med sikte mot att målgruppen successivt ska ta över ledning och ägande. Projekten kan klassas som entreprenörskapsprojekt eftersom de har identifierat ett behov som inte har tillfredsställts och sedan agerar för att tillgodose de behoven.

*Grupp D-projekt som arbetar med social/  
kompetens/kulturell utveckling på individnivå*

Gruppen består av tre sinsemellan olika projekt, Job till jobb, Spira Utvecklingstrappan och Mötet. Alla tre arbetar med att öka anställningsbarheten hos personer som står långt från arbetsmarknaden. Job till Jobb och Mötet arbetar mest lika genom att både utveckla samarbetet mellan, och kunskapen hos, de aktörer som arbetar med personer som står långt från arbetsmarknaden och att kompetensutveckla sådana personer. Spira avviker starkt från de två övriga. I projektet ska deltagarna se på sig själva som "ett företag" och genom att utveckla sin egen "affärsplan" som företag arbeta med sin egen utveckling. Genom detta ska personerna öka sina möjligheter att försörja sig själva genom endera anställning eller företagande. En liknande modell provas av regionalfondsprojektet Framtidsentreprenörerna. Spira och Framtidsentreprenörerna använder entreprenörskap som ett sätt att minska utanförskapet/få arbetslösa att få ett arbete. I övriga två klassas som individutvecklande.

*Likheter och skillnader mellan projekten i  
programområde 2, Ökat arbetskraftsutbud*

Projekten inom Programområde 2 kan delas upp i två huvudkategorier oavsett grupp i fyrfältsmatrisen. En grupp, majoriteten av projekten, arbetar med att utveckla metoder som avser att göra deltagarna mer anställningsbara, d v s arbetar med att påverka utbudet av arbetskraft. Den andra gruppen arbetar med att utveckla metoder för att påverka efterfrågan på arbetskraft. Endera genom att utveckla/påverka arbetsgivarna eller genom att skapa arbetstillfällen för målgruppen. Samma tendens går igen i arbetet med att utveckla/starta sociala företag. I tre projekt arbetar man med att få till stånd arbetstillfällen och i två arbetar man med att utveckla deltagarna så att de kan få arbete på den reguljära arbetsmarknaden.

Även inom programområde 2 dominerar företags- och personalutveckling. Entreprenörskap som medel spelar en mer undanskymd roll. Fyra projekt är mer uttalade entreprenörskapsprojekt, Spira, Kraftcentrum 2, Compassen och Villa vägen ut. De har arbetat med "nya" problembilder och/eller lösningar, bl a genom att arbeta med att påverka efterfrågan på målgrupperna samt att använda entreprenörskapsträning på ett nytt sätt.

## 4 Iakttagelser och slutsatser från den inledande analysen av projekten

I detta kapitel redovisar vi våra iakttagelser och slutsatser efter genomgångar av de 18 projekt i Mellersta och Övre Norrland som vi har studerat. Iakttagelserna och slutsatserna har koncentrerats till sådana som ansluter till metoder och arbetssätt som projekt inom Socialfonden har arbetat med/utvecklat. De har inriktats mot arbetsätt och metoder som använder entreprenörskap och företagande som medel för att motverka utanförskap på arbetsmarknaden.

### 4.1 Sammanfattande slutsatser efter studierna av de 18 projekten

Slutsatserna av studierna av de 18 projekten kan sammanfattas på följande sätt.

- Det är ett mindre antal av de studerade projekten som aktivt använder entreprenörskap och/eller företagande för att motverka utanförskap. Övriga projekt arbetar mera med kompetensutveckling än med att utveckla entreprenörskap och företagande. Få har därmed övervägt vad entreprenörskap och företagande ska leda till som andra medel inte kan ge.
- Flertalet studerade projekt arbetar med arbetssätt och metoder som går ut på att kompetensutveckla de personer som står långt från arbetsmarknaden. Få insatser genomförs för att påverka arbetsgivarnas kunskaper och attityder så att de tar steget ut och anställer personer ur dessa målgrupper. Detta trots att erfarenheterna visar att det är svårt att få många personer som är arbetslösa eller utanför arbetsmarknaden in i arbete och att de därför återkommer som deltagare i nya projekt. Några av de projekt vi studerar har dock arbetat med att påverka efterfrågan på personer som står utanför den ordinarie arbetsmarknaden.
- Bland de projekt vi studerat är det ett antal som kombinerar anställdas kompetensutveckling med att också utveckla företagen och deras strategiska förmåga och tänkesätt. Att som dessa projekt kombinera företags- och personalutveckling ger fördelar, bl a att arbetstillfällena blir ”säkrare”.
- Arbetet i projekten med jämställdhet och tillgänglighet har i hög grad inriktats mot personalutveckling och att motverka diskriminering. Projekten har i mycket liten utsträckning provat att utnyttja kriterierna som verktyg i verksamhets- och affärsutveckling.

- Få projekt har när de utvecklat/använt arbetssätt och metoder klarlagt vilka faktorer de "experimenterar" med och hur det ska leda till bättre resultat än nuvarande metoder. Likaså har man sällan analyserat om resultaten blir bättre än alternativa insatser för målgruppen.

## 4.2 Entreprenörskap och företagande väger relativt lätt som medel för att motverka utanförskap och utestängning från arbetsmarknaden

I de regionala planerna förs entreprenörskap liksom företagande och avknoppningar fram som ett viktigt medel för att minska utanförskapet. Som framgår av redovisningen i bl a kapitel 2 och 3 ser vi relativt lite av detta när planerna ska förverkligas. De projekt som den tematiska gruppen tagit ut tillsammans med bl a ESF-kontoren är få i förhållande till den totala projektmängden. Genomgången av projekten visar att ett antal av dem knappast kan karakteriseras som entreprenörskaps- eller företagsutvecklingsprojekt.

En förklaring är att planerna spelar begränsad roll i projektägarnas val av och partnerskapens/kontorens beslut om insatser. En annan förklaring är att när projektidéer ska utvecklas "tänker" aktörerna i första hand in individ-/personalutvecklingsperspektivet men sällan företagsutvecklings-/entreprenörskapsperspektivet. Detta eftersom programmet i hög grad uppfattas som individ-/personalorienterat särskilt inom programområde 1, *Kompetensutveckling*. Begreppen och möjligheterna att använda entreprenörskap och företagande är heller inte särskilt klara för de aktörer vi talat med. En ytterligare anledning kan, som kapitel 2 visar, vara att entreprenörskap blir mindre vanligt i planerna i takt med att de bryts ner från övergripande nivå över programområdena till områdenas (del-) mål. Ett undantag är Mellersta Norrland där entreprenörskap och (socialt) företagande återfinns på målnivån inom programområde 2, *Ökat arbetskraftsutbud*.

Sammanställningen i kapitel 3 visar att en mindre del av projekten, oavsett programområde, använder/utvecklar entreprenörskap, i betydelsen att identifiera möjligheter och omforma dessa till handling, för att minska utanförskapet. Man använder sig av entreprenörskap i första hand inom programområde 2. Exempel på projekt som gör det är FSALT, Kraftcentrum 2 och Spira Utvecklingstrappan. En större andel projekt utvecklar (befintliga) företag/organisationer som medel/verktyg för att minska/förhindra utanförskap. Dessa återfinns i både programområde 1 och 2. Exempel på det inom programområde 1 är KEN samt Metalls projekt. I dessa projekt utvecklar man både personalen och företagen för att "säkra" arbetsplatserna och därmed minska risken för arbetslöshet. Inom programområde 2 är inriktningen en annan, där arbetar man med att utveckla organisationerna och deras anställda för att de sedan ska arbeta med insatser för att underlätta för de som står utanför arbetsmarknaden att komma tillbaka/in på den. Exempel på sådana projekt är Sesam och Jobb till jobb. Flertalet av de

projekt som arbetar med företags-/organisationsutveckling arbetar också med individ-/personalutveckling. Det finns i vårt urval också ett antal projekt, särskilt inom programområde 1, t ex Streamline Competence och Team Sportia som bara arbetar med personalutveckling. Det är ovanligt att projekt som syftar till såväl personal- och organisationsutveckling genomför direkt entreprenörskapsträning. I stället handlar det oftast om kompetensutveckling.

#### **4.3 Insatserna inriktas i första hand mot att förändra arbetskraften inte arbetsgivarna**

Projekten, särskilt i programområde 2, arbetar i hög grad med utbudsinriktade insatser, d v s att göra deltagarna mer anställningsbara. Projekt i vårt urval som t ex Sesam, Spira Utvecklingstrappan, Mötet och Anordnarresurs Norr arbetar med att få deltagarna mer anställningsbara än via reguljära insatser och att få andra anordnare att ordna platser m m för personer i fas 3. Det är samtidigt ovanligt att projekten arbetar med att påverka efterfrågan på arbetskraft. Undantag från detta är dock projekt som FSALT, CoDriver, Kraftcentrum 2, Villa vägen ut och Compassen. FSALT och CoDriver, med företagen som viktiga aktörer, har arbetat för att påverka företagen att anställa personer utanför arbetskraften. Villa vägen ut, Kraftcentrum 2 och Compassen skapar arbeten för personer långt från arbetsmarknaden genom att starta sociala företag.

Dessa projektägare har erfarenhet av att det inte har räckt med att "bara" utveckla arbetskraften för att den ska kunna få arbete. Flera har noterat att deltagarna inte får arbete efter att ha gått igenom projekt som projektägaren genomfört. Projekten har kommit att bli vissa deltagares/målgruppers "arbetsmarknad". Slutsatsen några projektägare har dragit är därför att det behövs insatser för att påverka arbetsgivarnas kunskaper om och därmed attityder till den målgrupp projekten arbetar med. Detta ska i sin tur leda till att arbetsgivarna "vågar" anställa personer ur målgruppen. I andra fall har projektägarna dragit slutsatsen att det inte är realistiskt att tänka sig att alla deltagare kan få arbete på den ordinarie arbetsmarknaden och att det därför behövs arbetsplatser anpassade efter deras arbetsförmåga.

#### **4.4 Att koppla ihop personal- och företagsutveckling ger fördelar**

Sex projekt inom programområde 1, KEN, Metalls tre och Jaktias två, har kopplat ihop insatser för företagens omvandling/utveckling för att klara strukturförändringar med insatser för att kompetensutveckla personalen. KEN i kombination med Regionalfondsprojektet ESIS och Metalls och Jaktias genom att inom ramen för Socialfondsprojektet arbeta med både företags- och personalutveckling. Arbetet har bl a syftat till att göra företagsledningarna mer entreprenöriella.

Att koppla ihop företagens utveckling med medarbetarnas ger flera fördelar, särskilt om man som projekten jobbar med företagen lokalt i

grupp. Det ger säkrare arbetstillfällen och på sikt kanske också fler genom att utvecklingen av både företagen/företagsledningarna och personalen gör företagen blir mer konkurrenskraftiga. Samarbetar man lokalt om utbildningar kan det leda till samarbete inom andra områden, t ex att ta gemensamma order.

#### **4.5 Arbetet med jämställdhet och tillgänglighet**

Vi har studerat hur projekten arbetar med de horisontella kriterierna jämställdhet och tillgänglighet. Oavsett programområde har insatserna inom jämställdhet och tillgänglighet i hög grad inriktats mot att leva upp till diskrimineringslagens skyldigheter och rättigheter. Projektet har också i sitt val av insatser utgått från ett personalpolitiskt perspektiv. För jämställdhet innebär det att ha jämn fördelning mellan kvinnor och män i projekt och bland deltagare samt att arbeta för lika villkor och för att få fler kvinnor anställda i deltagande företag m m. Inom tillgänglighet har insatserna i första hand inriktats mot fysisk sådan. I några fall t ex Villa vägen ut, Compassen och Mötet har kommunikativ tillgänglighet dominerat eftersom det var det mest behövda p g a målgrupperna. I liten omfattning har insatserna syftat till att få företag och organisationer att se möjligheterna med jämställdhet eller att anställa personer med funktionsnedsättningar.

Projektet använder sig genomgående av traditionella metoder för att inkludera kriterierna, t ex genom utbildningar. I några fall arbetar projekten med attitydpåverkan, i IF Metalls projekt genom mentorskap. Ett antal projekt, t ex Streamline Competence, CoDriver och Team Sportia påverkar aktivt rekryterare och på chefsnivå. I KEN har man genomfört särskilda insatser för att rekrytera fler kvinnor till chefspositioner.

I ett litet antal projekt, bl a Jaktias två projekt och Sesam samt i någon mån inom FSALT och CoDriver har projekten arbetat med att utnyttja jämställdhet som en faktor i affärs- och verksamhetsutvecklingen. I FSALT och CoDriver även som en del i de rekryteringsprocesser de utvecklar i samarbete med företagen. Vår bedömning är att det borde ha gått att arbeta mer aktivt med bl a jämställdhetsintegrering för att nå (ännu) bättre resultat. De projekt som arbetar med utveckling av befintliga företag och organisationer hade vunnit på att (mer aktivt) inkludera jämställdhetsaspekten i arbetet genom att göra jämställdhet till ytterligare en faktor i organisations- och verksamhetsutvecklingen. På samma sätt som med jämställdhet borde det vara möjligt att använda tillgänglighet som en faktor i affärs- och verksamhetsutveckling. Processstödet för Tillgänglighet har också försökt påverka projektägarna att utnyttja det tänkesättet.

En anledning till inriktningen på insatserna inom de horisontella kriterierna kan vara de riktlinjer som ESF-rådet gett ut. De inriktas nästan helt och hållet mot laguppfyllandet och talar nästan inte alls om möjlighetsaspekten och nämner inte möjligheten att integrera jämställdhet i verksamhets-, organisations- och affärsutvecklingen, vilket

regionalfondens riktlinjer gör, men dock med (hittills) begränsad framgång.

#### 4.6 Nya och/eller bättre arbetsmetoder?

För att arbetssätt och metoder, som har använts/prövats i de projekt som den tematiska gruppen har valt ut för fältstudier, ska komma ifråga för att spridas behöver de vara annorlunda i någon mening. De behöver också leda till/ha potential att leda till bättre resultat jämfört med de arbetssätt som används i reguljär verksamhet. För att kunna avgöra detta behöver arbetssätt och metoder vara beskrivna så att det går att studera dem och deras resultat och att jämföra dem med alternativa insatser som används i dag.<sup>9</sup> De alternativ man jämför med bör vara insatser som deltagarna skulle ha deltagit i om de inte deltagit i projektet. Det är inte nödvändigt att jämföra med insatser som (fullt ut) liknar de som projektet genomför, det viktiga är att jämföra med realistiska alternativ för deltagarna.<sup>10</sup> Det innebär att det ska vara möjligt att genomföra någon form av effektanalyser. För att kunna bedöma om arbetssätt och metoder är värda att utveckla vidare och eventuellt använda i reguljär verksamhet räcker det inte med att bara jämföra resultaten med målen. Detta eftersom det inte ger underlag för att bedöma om insatsen fungerar bättre än reguljära insatser för deltagarna.<sup>11</sup>

Många av projekten i vårt urval har som uttalad ambition att de ska utveckla/använda arbetssätt/metoder som bättre ska svara mot målgruppens behov än de befintliga insatserna gör eller så ska de fylla ett behov som inte alls tillfredställs idag för målgruppen. Våra genomgångar pekar mot att ett antal av de arbetssätt som utvecklats/använts också har förutsättningar att fungera väl och vara värda att ta vara på och sprida. Det gäller bl a metoder och arbetssätt som i IF Metalls projekt, FSALT och Spira utvecklingstrappan har utvecklats i eller inför projektet. Eller så är metoderna som t ex i Villa vägen ut beprövade metoder men provas/används för första gången i regionen. Anordnarresurs Norr m fl arbetar med etablerade metoder men som nu används på nya målgrupper och/eller i andra sammanhang.

En förutsättning i arbetet med att bedöma om metoderna och arbetsätten fungerar bra eller har förutsättningar att göra det är att projekten genomgående beskriver vad de avser att genomföra. Beskrivningarna är de inte så detaljerade att de visar hur de arbetssätt och metoder de använder/utvecklat skiljer sig från befintliga arbetssätt. Möjligheterna saknas därmed för att bedöma hur metoderna faktiskt fungerar och vad det är som gör att resultaten fungerar/skulle kunna fungera bättre än reguljära insatser för målgruppen. Några, bl a Spira Utvecklingstrappen, FSALT, Kraftcentrum 2, Compassen och Villa vägen ut i förväg har klarat ut vad de ”experimenterar” med, vad detta

9 Se bl a Delander, L och Niklasson, H (1987) Metoder för evaluering av arbetsmarknadspolitik, NAUT 1987:4 och Weiss, H, C 1998 Evaluation, Prentice Hall.

10 Ibid.

11 Ibid.

ska leda till och skälen till detta. Flertalet har inte lika medvetet klarat ut vilka parametrar/faktorer de ”experimenterar” med.

På samma sätt som projekten överlag har varit otydliga med vad de ”experimenterar” med är det inte något projekt som har gjort några effektstudier. De har sålunda inte jämfört projektens resultat med resultaten av reguljära insatser. Därmed saknar man möjligheterna att bedöma om projektens resultat är bättre/effektivare än de befintliga arbetssätten. Vi har som en del i det första steget i fältstudierna gjort egna – grova – bedömningar, särskilt av de arbetssätt och metoder som analysen i den inledande delen av fältstudierna bedömer vara intressanta för oss att studera vidare och i förlängningen att sprida.

#### **4.7 Är avsikten att sprida arbetssätt och metoder?**

En anledning till att det blir som vi redovisar i avsitt 4.6 är att projektägare överlag inte ser sina projekt som en del i en (utvecklings-) process eller som en investering. I stället ser de dem mer som en engångsinsats. FSALT, KEN och Spira är tydliga undantag från detta. Här har projektägaren med hjälp av projekten genomfört utvecklingsinsatser för att sedan använda resultaten – arbetssätt och metoder – i den egna verksamheten. I några fall, t ex Compassen, Kraftcentrum 2 och Villa vägen ut, är verksamheten mer av engångskaraktär, att starta sociala företag. Därefter är tanken att verksamheten ska leva vidare efter projekttidens slut.

De flesta projekt har som en följd av det redovisade lagt mindre vikt vid vad som ska hända efter projekttidens slut och hur resultaten ska leva vidare. Likaså på hur/om projektägare, partnerskapen eller andra intressenter kan ta hand om och förvalta det som byggts upp i projektet. Det finns i projekten en allmän förväntan att externa aktörer som t ex Af och FK ska vara intresserade av att ta hand om de arbetssätt och metoder som utvecklats. Dock har de som förväntas ta över inte eller bara i liten utsträckning deltagit i utvecklingsarbetet. Erfarenheter från bl a Equal<sup>12</sup> har visat att det är svårt att få aktörer att ta över resultat av utvecklingsarbete om de inte varit med i själva utvecklingsarbetet och därmed inte kunnat påverka det. Den nya organisationen inom t ex Af och FK har enligt våra intervjuer gjort det svårare att kunna föra över regionalt utvecklade arbetssätt till organisationerna. I organisationerna fattas sådana beslut på central nivå och inte längre regionalt/lokalt.

Samtidigt har vi exempel på lyckad spridning. Metalls projekt har ”återanvänts” av andra avdelningar och av centrala Metall (Avdelningarna i Mellersta Norrland genomför nu fler liknande projekt som de vi studerat). Metsos projekt Streamline har spridits av ESF-kontoret och företrädesvis offentliga aktörer har ”återanvänt” projektmodellen i sin helhet eller delar av den. Den arbetsmodell som utvecklats i KEN sprids/används inom IUC. IUC Bothnia avser genomföra samma typ

---

<sup>12</sup> EQUAL Gemenskapens laboratorium fungerande experiment – minskad diskriminering? Slutrapport, Ledningskonsulterna 2005.

av projekt riktat till verkstadsindustrin. I några fall, t ex Spira och FSALT, har nya projekt startats för att fortsätta att utveckla arbetssätt och metoder.

#### **4.8 Vad kan det vara värt att ta till vara, utveckla vidare och sprida?**

Våra studier av de 18 projekten pekar mot att dessa har använt sig av/utvecklat arbetssätt och metoder som det kan vara intressant att ta vara på, utveckla och sprida. Det rör sig om hela arbetssätt och metoder eller delar/moment av sådana. När vi valt ut det som vi bedömer är värt att gå vidare med har vi utgått från att dessa arbetssätt och metoder bedöms medverka till måluppfyllelse i projekten, att resultaten efter våra översiktliga studier bedöms vara ”bättre” än tidigare använda arbetssätt och metoder och att det funnits ett nyhetsvärde i dem.

Vi har gjort valen med hjälp av den fyrfältsmatris vi använt oss av. I första hand har vi valt att gå vidare med arbetssätt och metoder med tyngdpunkt i entreprenörskap och företagande inom både ekonomiska, grupp A, och sociala/kulturella, B, och som arbetar med grupputveckling. Utifrån de kriterierna har vi valt att fördjupa oss inom fyra områden. Övriga områden bedömer vi främst arbetar med kompetensutveckling av individer inom deras sak-/arbetsområden för att göra dem mer anställningsbara/undvika att de slås ut. I andra fall används arbetssätt och metoder som bedöms som ”traditionella”. Vi avstår därför från att gå vidare med de områdena i fördjupningen av fältstudierna. Vi studerar följande fyra områden:

- Arbetssätt och metoder där man kombinerar individens kompetensutveckling med syftet att förhindra utslagning av anställda och göra det möjligt för varslade och uppsagda personer att komma tillbaka till arbetsmarknaden. Insatserna kopplar ihop företagets och de anställdas utveckling, d v s de omfattar inte bara kompetensutvecklingsinsatser utan också insatser för att utveckla företagsledningarnas strategiska förmåga och tänkande för att göra dem mer entreprenöriella. Särskilt intressant är att företagen utvecklar sina strategier och därifrån utvecklas både företaget och de anställda. Vidare att utbildningssamarbetet mellan företagen ofta leder till annat samarbete samt att det ingår utbildningspraktik för att få varslade med i kompetensutveckling, en grupp som ofta hamnar mellan stolarna i Socialfonden.
- Insatser inom socialt företagande eftersom de arbetar med frågor om hur sådant företagande kan användas för att motverka utanförskap. Exempelvis att använda sociala företag för att bygga upp en arbetsmarknad/arbeten för målgruppen. Detta för att bryta situationen där ESF- och andra projekt blir målgruppens ”arbetsmarknad”. De studerade projektens resultat hittills pekar mot att det är möjligt att använda sociala företag som medel för att skapa arbetstillfällen för personer långt från arbetsmarknaden. Det är viktigt att



kunna ge denna grupp personer möjligheter att få arbete eftersom den har svårt att få arbete på den reguljära arbetsmarknaden. De arbetar också med vem som ska driva och äga företagen, t ex om målgruppen ska vara kooperatörer eller kan, när det gäller "sköra" grupper, andra vara det.

- Arbetet med att utveckla olika metoder för att öka efterfrågan på arbetskraft bland dem som är arbetslösa eller står utanför arbetsmarknaden. Det innefattar insatser för att utveckla företagens kunskaper och förutsättningar för att ta emot och anställa personer som står utanför arbetsmarknaden. Arbetet inriktas bl a mot att öka kunskaperna om och förståelsen för företagens behov och villkoren för att de ska anställa personer ur målgruppen. Ett arbetssätt går ut på att tillsammans med företagen utarbeta handledningar som tar upp vilka problem som kan uppkomma, hur sådana hanteras på ett för företagen användbart sätt och också vilka möjligheter som erbjuds om/när företagen anställer personer ur målgruppen. Ett annat arbetssätt är att utveckla företagens rekryteringsprocesser och processer för introduktion av nyanställda.
- Arbetssätt där man ska öka deltagarnas anställningsbarhet genom att ge entreprenörsbaserade kunskaper (starta och driva verksamhet) i kombination med att ändra deras sätt att tänka. Ambitionen är inte främst att deltagarna, som alla står långt från arbetsmarknaden, ska starta och driva egna företag utan bättre kunna se och framhäva sina starka (och svaga) sidor. De modeller vi studerar arbetar med personer långt från arbetsmarknaden genom att deltagarna gör individanpassade "affärsplaner". Modellerna prövar otraditionella metoder och använder ett entreprenöriellt synsätt som det viktigaste verktyget. De använder/utvecklar vidare entreprenörskap som verktyg för att utveckla deltagarnas anställningsbarhet.

## 5 Fördjupade analyser av arbetssätt och metoder inom fyra områden

I detta kapitel redovisar vi resultatet av våra fördjupade analyser av de arbetssätt och metoder som vi efter den inledande delen av studierna har bedömt viktiga att ta hand om och sprida. I projektgenomgångarna i bilagan<sup>13</sup> finns det ytterligare exempel på arbetssätt och metoder som vi bedömer värda att sprida.

### 5.1 Dessa arbetssätt och metoder har vi gått vidare och studerat djupare

Inom de fyra områden som vi gått vidare med i fördjupningsstudierna har vi studerat arbetssätt och metoder från följande projekt:

- Insatser där man använder kompetensutveckling av arbetskraften tillsammans med utveckling av företagen för att minska risken för utslagning. Här studerar vi arbetssätt och metoder som använts av de tre projekt IF Metall genomfört och KEN.
- Insatser inom socialt företagande/social ekonomi för att skapa arbetstillfällen för personer utanför arbetskraften. Här studerar vi arbetssätt och metoder som använts i Kraftcentrum 2, Villa vägen ut och Compassen.
- Insatser för att öka efterfrågan från den ordinarie arbetsmarknaden på arbetslösa/personer utanför arbetskraften. Här studerar vi arbetssätt och metoder som använts i Urkraft och CoDriver.
- Insatser för att öka anställningsbarheten för personer utanför arbetskraften via entreprenörskapsträning. Här studerar vi arbetssätt och metoder i Spira och Framtidsentreprenörerna, projekt inom Regionalfonden för Mellersta Norrland.

### 5.2 Vilka arbetssätt och metoder har används och med vilka resultat?

Här sammanfattar vi de fördjupade analyserna vi gjort inom de fyra fördjupningsområdena.

---

<sup>13</sup> Sammanställning av projekt inom Mellersta och Övre Norrland steg 1 av fältstudier för Den tematiska gruppen Entreprenörskap och företagande. PM innehåller uppgifter som inte bör spridas utanför den tematiska gruppen.

**Insatser där man använder kompetensutveckling  
av arbetskraften tillsammans med utveckling  
av företagen för att minska risken för utslagning**

Här rör det sig om arbetssätt som Metall utvecklat och använt i minst tre projekt och arbetssätt som KEN använt sig av. Både Metalls projekt och KEN, som drivs av IUC, är programområde 1-projekt, d v s de arbetar med kompetensutveckling av redan anställda i företag. Det unika med dessa projekt är, som redovisats i kapitel 3:

- Metall arbetar med varslade personer som blivit uppsagda (anställs på utbildningsvikariat av Metall). Organisationen var först med detta och insatserna inriktas i hög grad på att verifiera informell kunskap.
- Parallellt med kompetensutveckling av personalen arbetar projektet med att utveckla företagsledningarna i de deltagande företagen. Det är ovanligt att projekt inom programområde 1 arbetar både med personalutveckling och företagsutveckling. Metalls syfte är att stärka de deltagande företagen och på det viset öka deras överlevnadsförmåga/förmåga att växa och göra arbetsplatserna "säkrare". Idén är att vinsterna blir begränsade med att utveckla personalen/individerna om samtidigt arbetsplatserna konkurreras ut. För KEN är bevekelsegrunderna i stort de samma. Syftet är att genom kompetensutveckling av den befintliga personalen ge den förutsättningar att ta mer komplicerade arbetsuppgifter och därmed säkra företagets behov av mer kvalificerad arbetskraft. Risken är annars att företagen flyttar söderut för att kunna få tillgång till arbetskraft. Syftet är också att företagen ska kunna ta på sig mer kvalificerade uppdrag i närmare samarbete med sina kunder. Om företagen inte lyckas ta mer kvalificerade order bedöms risken vara stor att de konkurreras ut av företag från låglöneländer.

Målgrupp har som framgår av det tidigare varit a) anställda i deltagande företag, b) företagsledningarna i samma företag, småföretag, och i Metalls fall c) varslade som sagts upp. Det innebär breda målgrupper. Utbildningarna har anpassats till vilken grupp a–c personen tillhör. Det har funnits ett visst antal ramutbildningar att välja inom.

Båda anordnarna arbetar med skräddarsydda externa utbildningar som har utformats av utbildarna ihop med deltagande företag, deras anställda och de fackliga organisationerna. Utbildningarna bygger på behov som företag och anställda/varslade redovisat i inventeringar. Det slutliga valet av vilka utbildningar som genomförs har gjorts av de deltagande företagen och de anställda/varslade.

Kurserna har bestått av fort-/vidareutbildningar inom produktion, produktionsteknik inom respektive bransch, men också inom organisationsteori (plattare organisationer) och Lean-production, för de anställda. För de varslade har utbildningarna ofta bestått av att vidimera informell kunskap så att de kan använda den när de söker nya arbeten. För företagsledningarna har det bestått i utbildning i före-

tagsledning men också arbete med att utveckla företagens strategiska- och marknadskunnande m m (Metall).

Utöver utvecklingen av företagsledningarna och insatserna för att utveckla deltagande företag är inriktningen på kurser relativt traditionell jämfört med kompetensutvecklingsprojekt som bara vänder sig till företagens anställda.

Projekten har följt upp måluppfyllelsen. Exempelvis har Metall följt upp hur många av deltagarna inom grupp a och c som uppfattar att deras anställningsbarhet har ökat eller om de uppfattar sig säkrare att få behålla arbetet m m (jämfört med om de inte deltagit/jämfört med före utbildningen). Enligt svaren anser mellan 20 och 25 % att deras ställning stärkts, medan ca 40 % bedömer att den är oförändrad. I KEN har man följt upp om företagen uppfattar att huvudsyftet nåtts, d v s att trygga tillgången till mer kompetent arbetskraft. Företagen anger att projektet lyckats med detta men bara på kort sikt. Företagen bedömer att de har utvecklats samt ökat sin konkurrenskraft och sina möjligheter att överleva och expandera. Långsiktigt behövs dock andra insatser, t ex för att locka ungdomar att vilja arbeta inom elektronikindustrin. Metall har också följt upp hur företagen uppfattar att de påverkats av projektet och redovisat liknande iakttagelser som KEN. De gemensamma utbildningarna har även lett till att företag har börjat samarbeta inom andra områden, t ex att ta gemensamma order.

Projekten vänder sig främst till små företag inom respektive bransch – verkstads- respektive elektronikindustrin. Det har av företagen uppfattats som en styrka att det är en extern part, Metall respektive IUC, som är anordnare. De små företagen har inte resurser att arbeta med kompetensutveckling. Samtidigt har projektägaren fastställt inriktningen på insatserna efter företagens och de anställdas behov. Projektägaren är vidare den som ”frontar” mot utbildaren och genom det faktum att beställningarna gäller en stor grupp företag får man ett stort underlag som gör att utbildningarna kan genomföras lokalt. Företagen och deras anställda behöver inte resa iväg. Aktörerna i projekten har också sett varandra som partners och inte som motparter. Dessa resultat torde mer bero på att utbildningarna genomförts gemensamt för grupper av företag än modellen att koppla ihop företags- och personalutveckling.

Inget av projekten har gjort några effektstudier. I våra intervjuer/fokusgrupper har det kommit fram resultat som kan klassas som ”effektliknande”. Diskussionerna pekar mot att jämfört med ”traditionella” programområde 1-projekt, där man bara kompetensutvecklar de anställda, har de använda modellerna lett till att företagen också utvecklas och att arbetsplatserna därmed blir mer säkra, d v s man når ett mervärde utöver det som annars hade uppnåtts.

KEN har genomförts av IUC. Inom IUC-gruppen finns det intresse att använda modellen av andra IUC och andra branscher, bl a diskuteras att använda modellen inom verkstadsindustrin. Att andra IUC/

andra branscher säger sig vilja pröva modellen bör kunna ses som ett tecken på att den är väl fungerande. För Metall-projekten är läget något annorlunda, här har Metall i Mellersta Norrland lyckats exportera arbetssättet till andra avdelningar. Det kan också vara ett tecken på att resultaten är bättre än eventuella alternativ. Företagen har dessutom frågat Metall om föreningen inte kan ordna så att insatserna kan fortsätta, företagen är då beredda att betala själva. Metall i Mellersta Norrland genomför också ytterligare en omgång projekt.

### **Insatser inom socialt företagande/social ekonomi för att skapa arbetstillfällen för personer utanför arbetskraften**

I denna grupp har vi djupstuderat arbetssättet i tre projekt, Villa vägen ut, Kraftcentrum 2 och Compassen, med olika syften och bakgrund. Det vi studerat är deras insatser för att utveckla alternativa arbetsmarknader för personer som står utanför arbetsmarknaden och som har svårt att få arbete på den ordinarie, även efter rehabilitering och arbetsträning m m.

I Villa vägen ut bad en grupp tidigare interner och missbrukare Coompanion i Jämtland om hjälp för att starta ett kooperativ för att driva ett s k halvvägshus för samma målgrupper som de själva. Att initiativtagarna också skulle arbeta i verksamheten växte fram i samverkan med Coompanion när man gemensamt hittade en modell/arbetsmetod, en modell som utvecklats i Göteborg av samma målgrupp i samarbete med Coompanion där. Projektägare är Coompanion men kooperativet har startats av initiativtagarna med stöd från projektägaren.

Kraftcentrum 2 som drivs av Vuxenskolan i Strömsund har som huvudsyfte att arbeta med arbetsträning för personer som står långt från arbetsmarknaden i akt och mening att de ska kunna komma tillbaka in på den ordinarie arbetsmarknaden. Erfarenheten från tidigare projekt, med inriktning mot arbetsträning, var att deltagarna ofta inte fick arbete utan deltog i nya projekt. Därför ville Vuxenskolan starta ett arbetskooperativ, Närservice, för att erbjuda arbetstillfällen till målgruppen. Företaget ses både som en mellanstation ut på den ordinarie arbetsmarknaden och som en permanent arbetsmarknad för de som inte kan ta sig ut, vilket flera av deltagarna inte bedöms kunna göra.

Compassen är en kommunal verksamhet som arbetar med arbetsträning. Tanken på att avknoppa verksamhet för att bilda ett arbetskooperativ växte fram successivt och kom att ingå i den ESF-ansökan som skickades in och beviljades. Liksom för Kraftcentrum 2 är tanken att arbetskooperativet ska vara en mellanstation på vägen ut mot den ordinarie arbetsmarknaden. Ledningen för Compassen gör dock samma bedömning som Kraftcentrum 2 och anser att många av deltagarna i projektet kommer att ha arbetskooperativet som permanent arbetsplats.

Arbetskooperativen har bildats och deltagarna har utbildats i kooperativt företagande inom ramen för Villa vägen ut och Kraftcentrum 2.

Verksamheten är igång i de båda företagen och de har anställt personer ur målgruppen. Villa vägen ut har också anställt andra personer och där är målgruppen kooperatörer. I fallet Kraftcentrum 2 startades företaget, Närservice, i samband med projektstarten. Det startades av erfarna kooperatörer med tanken att ha verksamheten på plats tidigt. Compassen har ännu inte startat kooperativet, beslut har ännu inte fattas av kommunen om att avknoppa verksamheten. Verksamheten är dock igång i den del som ska avknoppas men i kommunens regi.

I alla projekten har deltagarna fått utbildning i kooperativt företagande. Kraftcentrum 2 genom Vuxenskolans egna kurser, Compassen har haft hjälp av Sunderbyns folkhögskola. Skolan har metod för och vana av att starta arbetskooperativ. Deltagande i kurserna har varit frivilligt liksom att vilja arbeta i (det blivande) kooperativet. Villa vägen har haft stöd från Coompanion i att utbilda kooperatörerna och att starta och driva kooperativet.

Målgruppen för de olika kooperativen är starkt skiftande. I Villa vägen ut är det tidigare interner och missbrukare som är målgrupp. Gruppen sökte, som nämnts, upp Coompanion eftersom de ville starta halvvägshuset, de (kooperatörerna) har sjuk- och aktivitetsersättning. De har kunnat arbeta på heltid med att bilda företaget på grund av ersättningsformen.

Kraftcentrum 2 riktar sig till alla inom Strömsunds kommun som är långtidsarbetslösa, långtidssjukskrivna eller är ungdomar med låg utbildning som inte får arbete. Det innebär att det funnits personer med arbetslöshetsersättning, sjuk- och aktivitetsersättning och ungdomsgaranti. Deltagarna, som anvisats från bl a Af och FK, har gått i arbetsträning inom Kraftcentrum 2 och erbjudits att utbilda sig i kooperativt företagande samt att arbeta i och ta över ledningen av företaget. De som gått till Närservice är en mindre del av deltagarna och av dessa är det bara någon enstaka som gått in i ledningen av företaget trots att tanken var att deltagarna successivt skulle ta över. Ledningen domineras därför av de externa kooperatörerna. Det har varit problem att få med gruppen i efterhand. Skälet till att Kraftcentrum 2 valde att starta Närservice med hjälp av "externa" kooperatörer var att målgruppen bedömdes som för "skör" – varit borta från arbetsmarknaden länge och/eller passiviserats – för att i startskedet ta ansvar för att bygga upp och driva verksamheten.

Compassen vänder sig till psykiskt funktionshindrade oavsett diagnos och svårhetsgrad. Deltagarna kommer från sjuk- och aktivitetsersättning, offentligt finansierade (skyddade) arbeten och liknande och har anvisats av FK, kommunen eller Af. Compassen har också övervägt om andra än målgruppen ska delta i startandet, men inte kommit till slutligt beslut. För närvarande arbetar man efter att det är deltagarna som ska starta med visst externt stöd. Parallellt med att deltagarna har fått utbildning och arbetet i verksamheten, stensliperi och smykestillverkning, har de också deltagit i utbildning för att starta kooperativ.

Projekten når målen att bilda företag som erbjuder en arbetsmarknad för deltagarna. I fokusgrupp/intervjuer har vi diskuterat hur resultaten står sig i förhållande till alternativa insatser för målgrupperna. Detta eftersom projekten inte har gjort några effektstudier. Alternativa insatser för deltagarna har enligt uppföljningar av tidigare projekt, som anordnarna genomfört, visat att deltagarna sällan kommer ut i anställning på den ordinarie arbetsmarknaden. Det var också skälen till att starta företagen. Andra resultat, utöver att starta företag som erbjuder deltagarna arbete, uppstår i respektive projekt redovisas i det följande.

För Villa vägen ut redovisas att alternativa verksamheter för tidigare interner och missbrukare är offentligt drivna sådana. I dessa är andra än målgruppen arbetstagare likaså leds verksamheten av andra – tjänstemän. Man menar vidare att insatser av typen Villa vägen ut är avgörande för att målgruppen ska få arbete, de får inte arbete på andra vägar än att starta dem själva. Det har lett till att kooperativet som äger Villa vägen ut startar andra verksamheter, går in på nya verksamhetsfält för att kunna erbjuda boende i huset arbete.

Kraftcentrum 2 anger att alternativet för deltagarna är annan arbetsutbildning som Af och FK finansierar/genomför. Det kan avse kommunens arbetsmarknadsenhet. Samhall skulle eventuellt kunna vara alternativ för målgruppen. Även för Compassen bör andra insatser för arbetsutbildning vara det man ska jämföra med.

Projekten konstaterar att den verksamhet de bedriver för målgruppen, stensliperi, hushållsnära tjänster och halvväghus, kan drivas i vilken organisationsform som helst och också gör det. Det finns, anser projekten, mervärden som inte andra former kan erbjuda och som de har sett hos deltagarna. En är att kooperativ bygger på medverkan och engagemang från målgruppen, den deltar i ledning och genomförande av verksamheten. Det blir för målgruppen av målgruppen. Det gör i sig att deltagarna får bättre självbild och självuppfattning och leder till en mer effektiv och snabbare rehabilitering av dem. Det faktum att verksamheten kommer in i ett kooperativ ger också, jämfört med offentlig verksamhet, en uppfattning att det blir fråga om riktiga arbeten/arbetsplatser som är deltagarnas, så länge de önskar vara kvar. Den kooperativa arbetsformen leder till att deltagarnas engagemang för verksamheten växer, de tar ansvar för den och hur den utvecklas. Detta har man kunnat iaktta i projekten, även i Compassen där bara avsikten att starta kooperativet har lockat fram de beskrivna positiva effekterna. Offentlig arbetsutbildning uppfattas inte vara ”riktiga” arbeten utan vara temporära.

#### **Insatser för att öka efterfrågan på arbetslösa/personer utanför arbetskraften från den ordinarie arbetsmarknaden**

Även denna grupp arbetar med att öka efterfrågan på personer som står långt från arbetsmarknaden/varit borta från den länge. Här är det dock frågan om att ”utbilda” arbetsgivare på den ordinarie arbets-

marknaden att efterfråga och anställa målgruppen. Vi har djupstuderat två arbetssätt/metoder, Urkrafts FSALT och Folkuniversitetets projekt CoDriver. Deras metoder skiljer sig ganska mycket åt.

FSALT har haft tre målgrupper: a) personalen inom Urkraft, arbetsmarknadsgruppen i Skellefteå kommun, Lärcentrum i Skellefteå och Arbetsförmedlingen i Skellefteå, b) företag och c) individer långt från arbetsmarknaden. Huvudmålgruppen har varit företag, huvudsakligen inom handel, vård och besöksnäring som är villiga/ska ta emot praktikanter och sommararbetande m fl. Individerna/deltagarna har varit personer långt från arbetsmarknaden med a-kassa och andra ersättningar från Af och personer med sjukersättning från FK. De har endera sökt sig till eller "beordrats" av Af och FK att delta. Dessa personer har innan de kunnat gå ut i praktik, sommarjobb m m inom ramen för FSALT genomgått ett program för att göra dem "arbetsförmedlingsbara".

Sammantaget innehåller FSALT följande komponenter:

- insatser för att utveckla de aktörer som placerar personer långt från arbetsmarknaden på praktik m m hos arbetsgivare,
- branschvisa handledningar för hur ta emot praktikanter m fl ute i företagen,
- ackvirera företag som är villiga att ta emot praktikanterna och att då använda handledningen,
- utveckla individer så att de kan gå ut i praktik samt under praktiktiden handleda företag och praktikant ute på arbetsplatsen.

Urkraft har sedan lång tid arbetat med att utveckla långtidsarbetslösa personer. Man har mer och mer insett behovet av att utveckla företagens syn på och förutsättningar att ta in långtidsarbetslösa personer på praktik m fl områden. För detta ändamål har Urkraft utvecklat FSALT modellen för arbetsplatsen som lärandemiljö, vilket är en del i alla utbildningsprogram inom Urkraft och övriga aktörer som tillämpar modellen. Tillsammans med företagen har man utvecklat branschvisa handledningar som företagen kan använda när praktikanter, sommararbetare m fl kategorier kommer in i företagen. Vidare har man tagit in deltagare som gått igenom insatser för att utvecklas så att de kan gå ut i praktik (och också bli anställda) hos medverkande företag.

Utgångspunkten för FSALTs metod har varit behovet av att utveckla de aktörer som har/tar ansvar för de individer som står långt från arbetsmarknaden. Vidare att utnyttja de möjligheter som ett ökat intresse bland företagen för CSR (Corporate Social Responsibility) ger. Förbättrade kunskaper om arbetsgivarnas behov behövs för att minska gapet mellan arbetssökande och arbetsgivarna (företagen). Insikten behöver också öka om behovet av att bli bättre på att engagera företagen att ta ett socialt medansvar för kunskapsutvecklingen. Syftet är att deltagande organisationer ska bli mer effektiva både avseende arbetssätt/metoder och kostnader.



Det unika med metoden är utvecklade kontakter med företagen och att engagera dessa i processen att få ut långtidsarbetslösa på arbetsmarknaden. Projektets arbete med att öka kunskaperna och förståelsen för företagens behov och villkoren för att de ska anställa personer ur målgruppen är också viktiga. Ett annat har varit handledningarna som inriktas mot vilka problem som kan uppkomma och vilka möjligheter som erbjuds i och med att företagen anställer personer ur målgruppen.

Medverkande företag, som vi intervjuat, ger FSALT mycket högt betyg också i jämförelse med hur de andra programmen för praktikanter i företagen arbetar. FSALT följer upp med både företaget och praktikanten hur praktiken och praktikplatsen utvecklas. Något som företagen uppfattar att gymnasieskolan och Af inte gör i samma omfattning. Man gör det löpande under deltagarnas praktikperioder vilket i många fall resulterat i att längden på praktiken förlängts för många praktikanter i och med att arbetsgivarna sett mervärden som tillförs företagen. Företagen uppger vidare att de använder/avser att använda den handledning som utvecklats inom FSALT när de t ex anställer reguljär personal.

FSALT har redovisat sin slutrapport. Av 160 deltagare som gått utbildning har 90 % fullgjort utbildningsprogrammet. Av deltagarna har samtliga varit ute i praktik men alla har inte fullföljt alla de kursmoduler som ingår som ett stöd för praktikanterna under praktiktiden. Av dessa har Urkraft följt upp och kunnat verifiera lärandet för 90 %. Samtliga dessa 90 % har deltagit i aktiviteter som gett dem ökad insikt om arbetsmarknadens krav och sina egna förutsättningar och mötet däremellan och 80 % uppger att de har arbete/utbildning eller att de kommit närmare den reguljära arbetsmarknaden. Hur dessa resultat står sig i förhållande till de program för praktik som gymnasieskolan och Af har, har Urkraft inte följt upp.

CoDriver syftar till att öka medverkande företags kompetens att rekrytera och att utveckla rekryteringsmetoder för anställningar av personer som står långt från arbetsmarknaden. Förprojekteringen pekade på att företagen generellt är oroade över framtidens rekryteringsförutsättningar. CoDriver har utvecklat en metod att via utbildningar öka företagens kunskaper inom områden som är nödvändiga att ha för att kunna rekrytera inom nya grupper t ex långtidsarbetslösa, utrikes födda, personer med funktionshinder m fl. Syftet har varit att utveckla nya utbildningsområden för den egna verksamheten och att också tillgängliggöra verktyg för andra aktörer.

Även CoDriver vänder sig till företagen som målgrupp och där till personer som ansvarar för rekrytering och/eller introduktion av nyanställda. Däremot arbetar man inte med de individer som företagen ska rekrytera. Det görs i ett parallellt projekt, Mötet, men kopplingen mellan projekten har inte fungerat. Projektets bakgrund är frågan om framtida personalförsörjning som var central under

2008/2009. De kommande stora pensionsavgångarna m m skulle kunna leda till stora personalbehov både i privat och offentlig sektor.

Som en inledning på arbetet intervjuades 400 företag som tillfrågades om de var intresserade av att ta del av utbildningar som syftade till att ge företagen redskap för att ta hand om yrkespraktikanter, lärlingar, trainees och nyanställda. Målgruppen i företagen har varit arbetsledare, gruppchefer, första linjens chefer och andra ansvariga för rekrytering, introduktion och liknande.

Arbetet har bestått av i två delar: a) marknadsföring och rekrytering av företag och b) genomförande av utbildningar som utformats utifrån företagets behov och önskemål. Utbildningsområden har t ex varit ledarskap, arbetsmiljö, mångkulturell kommunikation, coaching, kris- och konflikthantering, rekryteringsmetoder m m. Utbildningarna har främst skett i grupp kompletterat med individuell rådgivning mellan utbildningspassen.

Projektet har inte omfattat ledningarna i de deltagande företagen. Detta kan förklara att det tagit lång tid att få igång processerna i berörda företag. Målgruppen för kontakterna med företagen har främst varit personer inom företagets HR-avdelningar och linjechefer istället för kontakter direkt med företagsledningarna. Det är sannolikt att frågorna kring de företagsinterna processerna kunde ha behandlats snabbare om projektet inkluderat ledningarna i de deltagande företagen.

Framgångsfaktorer har bl a varit de kvalificerade föreläsare som har använts och kombinationen av ämnen. Folkuniversitetet diskuterar möjligheterna att ta tillvara resultaten och möjligheterna att inom den reguljära utbildningen fortsätta med den här typen av kurser. Då handlar det om delar av kursutbudet som t ex krishantering m m. Deltagande utbildningsföretag har också visat intresse för att fortsätta men då med mer begränsade kursinnehåll. De tänkta reguljära kurserna kommer att vara avgiftsfinansierade.

### **Insatser för att öka anställningsbarheten för personer utanför arbetskraften via entreprenörskapsträning**

I denna grupp har vi studerat två modeller, Spira Utvecklingstrappan, Medlefors folkhögskola, och Framtidsentreprenörerna, Sundsvalls kommun. Båda arbetar med att med hjälp av entreprenörskapsmodeller få personer utanför arbetsmarknaden att utveckla sig själva så att de kan komma in på den. Modellerna är i sig inga ”starta eget modeller” utan syftet är att använda entreprenörskap som verktyg, resultatet kan bli att deltagarna startar företag, men lika gärna att de tar anställning eller går till utbildning.

För Spira är bakgrunden den starkt försämrade arbetsmarknaden i Skellefteå. Det krävdes nytänkande för att utveckla metoder och arbetssätt som effektivare kan medverka till att personer med svag förankring på arbetsmarknaden ges nya möjligheter som kan leda till

att de kommer in på den. Syftet är att ge deltagarna metoder och kunskaper som är värdefulla under en relativt lång period och som ger dem verktyg för att utvecklas även efter det att projektet avslutats. Målgruppen är individer med hel eller delvis sjukersättning, arbetsökande och utrikes födda, vilka ges olika insatser beroende av situation, ålder och behov.

Metoden bygger också på erfarenheterna från ett tidigare projekt där man arbetade fram metoder för att utveckla deltagarnas möjligheter att ta tag i sin egen situation. Entreprenörsvisionen fanns med men inte lika tydligt som i nuvarande projekt. En ny metod som har tillkommit är Utvecklingstrappan där deltagarna aktivt genomför sin "affärsplan". Metoden innebär att man arbetar med deltagarna både i grupp och enskilt, där grupparbetena har en viktig roll. Dessa medverkar till att deltagarna kan dela erfarenheter som medverkar till individuell utveckling och stöd också i genomförandet av Utvecklingstrappan.

Projektet är ett entreprenörskapsprojekt då det har "experimenterat" med att använda "entreprenörskap och affärsplanering" som verktyg för individuell utveckling. Entreprenöriellt tänkande används som grund för att få deltagarna att använda verktyg som att utifrån den egna framtidsidén identifiera varför just jag är bra och behövd, hur jag står mig i konkurrensen med andra och varför arbetsgivaren ska välja just mig.

Spiras arbetssätt innebär att man använder entreprenörstänkande och entreprenörspanering för att ge deltagarna egna verktyg för att utveckla sig och sina möjligheter att nå ut på arbetsmarknaden. Deltagarna ska genom att se sig själva som "ett företag eller projekt", utveckla sig själva, vilka starka och svaga sidor har man, vad behöver utvecklas för att man ska få arbete m m. Utifrån det utvecklar deltagarna egna "affärsplaner" för hur de behöver utvecklas för att kunna nå sina mål. I nästa steg, Utvecklingstrappan, genomför deltagarna sin "affärsplan" på samma sätt som ett företag arbetar med sin affärsplan. Projektet arbetar med deltagarna både i grupp och enskilt där grupparbetena har en viktig roll eftersom det medverkar till att deltagarna kan dela erfarenheter som medverkar till individuell utveckling och stöd. Det finns handledare och kontaktpersoner med i hela processen som stödjer deltagarna i deras arbete med att utveckla och genomföra sina "affärsplaner". Handledarnas roll är dialogpartners/stöttarens/rådgivarens, man betonar att det är deltagarna själva som ska leta sig fram till vad de behöver utveckla, utforma planer kring detta och sedan genomföra dessa. Med tanke på målgruppen har man också hjälp av friskvård och mental träning m m. Under arbetet med "affärsplanerna" gör deltagarna studiebesök på företag och företagare kommer och föreläser. Efter projektiden förväntas deltagarna kunna få företagspraktik.

Medlefors undersöker möjligheterna att integrera metoderna i den egna verksamheten. Ett problem som måste lösas och som man arbe-

tar med är att verksamheten behöver omfattas av reglerna för statsbidragen till folkhögskolorna. Syftet var att utveckla den egna verksamheten men också att delge medfinansiärerna bl Af resultaten och möjligheten att ta över dessa. Andra folkhögskolor har hört av sig för att lära av Spira och använda modellen. Projektet har ännu inte följts upp, det görs under hösten.

Framtidsentreprenören är en utveckling av en modell som Sundsvalls kommun har importerat från Canada. Projektet finansieras av Regionala fonden. Det ursprungliga programmet, Sommarlovsentreprenör™, användes för att sommarlovslediga ungdomar skulle få möjlighet att pröva på att utveckla idéer och starta företag. I Framtidsentreprenörerna har programmet utvecklats och anpassats för gruppen arbetssökande. Deltagarna får chans att upptäcka, utforska och utveckla sitt eget personliga entreprenörskap genom att praktiskt prova på vad det innebär att driva en egen verksamhet. Metodiken i programmet är ”learning by doing”, orienterad och utformad för att sätta igång inre, kreativa och handlingsinriktade processer hos deltagarna. Syftet är att möta de höga krav som ställs på individen för att få arbete på den ordinarie arbetsmarknaden. Avsikten är att de som deltar i Framtidsentreprenörerna ska gå vidare till arbete på öppna marknaden eller till utbildning, enstaka personer kan också tänkas starta företag men det är inte huvudsyftet. Entreprenörskap är sålunda (ytterligare) ett verktyg som används av kommunen för att få arbetslösa i arbete.

Målgruppen är arbetslösa i alla åldrar men med tyngdpunkt i intervallet 26–35 år. De har sökt av eget intresse, projektet annonserar i media och informerar via Af och kommunens arbetsmarknadsverksamheter. Antalet sökande är fler än antalet platser varför det sker ett urval som baseras på intresse för entreprenörskap och på att få en jämn fördelning av ålder, kön och etnisk bakgrund. Deltagarna ska också vara färdiga att ta arbete, utbilda sig eller starta företag utan ytterligare arbetsmarknadsåtgärder.

Framtidsentreprenörerna arbetar jämfört med Spira lite annorlunda. Arbetet börjar med träning för att öka kreativiteten och med besök av företagare, företagslotsar och myndigheter m fl som diskuterar förutsättningarna att vara företagare. Denna fas slutar med att varje deltagare väljer en verksamhet som denne vill arbeta med och utveckla under projektiden. Under projektiden driver deltagarna sina respektive verksamheter med råd från projektets handledare. Man har också gemensamma träffar med alla deltagare, träffarnas frekvens och innehåll styrs av vilka behov deltagarna ser. Avsikten är att personerna, genom den entreprenöriella processen där de utvecklar sina verksamheter, ska utvecklas för framtida arbete. Genom arbetet med att utveckla sin valda verksamhet förväntas de ha utmanat och marknadsfört sig själva, blivit klarare över vad de vill arbeta med och i vilken form, som arbetstagare eller som företagare, och därmed ökat sina möjligheter att komma in på arbetsmarknaden. Det är inget krav

på att de verksamheter som deltagarna arbetar med ska drivas vidare efter projekttiden som företag. De som vill göra det efter projekttidens slut får hjälp att kontakta nyföretagarprojekt för att utveckla sin verksamhet till ett företag.

Modellen har använts sedan 2009 och 2009 års deltagare har följts upp sex månader efter projektets slut. Av deltagarna befann sig 75 % i arbete, utbildning eller studier. Kommunen har också följt upp 2009 och 2010 års deltagare direkt efter kursslut, då bl a ansåg nästan 90 % att de utvecklat en positivare syn på sig själva, lika många att de i framtiden sannolikt skulle driva företag och nästan lika många att de fått en positivare syn på att starta och driva eget företag. Hittills har fyra kommuner tagit över modellen och fler är intresserade. Kommunen kommer också att genomföra en ny omgång 2011. Projektet har inte jämfört sina resultat med alternativa verksamheter utan koncentrerat sig på att genomföra och följa upp projektet.

## 6 Slutsatser och rekommendationer

I följande avsnitt presenterar vi våra slutsatser rörande vilka områden vi önskar gå vidare med och vilka som är intressanta men bör överlämnas till andra aktörer, t ex den tematiska gruppen. Vi redovisar också slutsatser baserade på de frågeställningar som den tematiska gruppen vill ha svar på.

### 6.1 Intressanta områden att gå vidare med

De arbetssätt och metoder vi studerat i de fördjupade studierna är samtliga intressanta och bör i någon form studeras vidare. Vi avser här sådana som vi själva är intresserade av att fördjupa oss i och sådana som den tematiska gruppen eller andra föreslås fördjupa sig i.

Våra slutsatser om fortsatta tematiska studier innebär sammanfattningsvis:

- Områden som vi bedömer är intressanta och som vi önskar gå vidare med:
  - entreprenörskap som verktyg för att föra arbetslösa närmare eller in på arbetsmarknaden
  - metoder som medverkar till ökad efterfrågan på målgrupperna från företag.
- Områden som vi bedömer är intressanta och som vi föreslår att andra kan ta sig an
  - utveckling av alternativ arbetsmarknad för personer långt från arbetsmarknaden genom att starta sociala företag.
- Områden som i första hand den tematiska gruppen kan hantera i sina insatser för att påverka berörda aktörer
  - parallell kompetensutveckling av personalen och utveckling av företagen för att påverka företagens samlade kompetens och framtida strategiska utveckling
  - insatser för att ”utbilda” såväl projektanordnare som aktörerna i Sociala fondens program i att inkludera jämställdhet och tillgänglighet i affärs- och verksamhetsutveckling
  - utveckla sätt att göra effektstudier i projekten och få projekten att använda dessa i sina bedömningar av resultaten.

### **Insatser för att öka anställningsbarheten för personer utanför arbetskraften via entreprenörskapsträning**

De metoder som studerats inom detta område är intressanta att sprida eftersom våra fördjupade studier indikerar att båda ger goda resultat på målgrupperna. Vi väljer att här föreslå att man i de tematiska studierna går vidare med Spira-modellen. Detta eftersom den bl a koncentrerar sig på de grupper som står mycket långt från arbetsmarknaden och att insatserna strävar efter att deltagarna ska nå närmare den. Framtidsentreprenörerna arbetar med personer som efter att ha deltagit direkt ska kunna gå ut på arbetsmarknaden.

Medlefors Folkhögskola har under lång tid arbetat med personer långt ifrån arbetsmarknaden med goda resultat. Spira Utvecklings-trappan som har utvecklats av skolan är intressant att ha som utgångspunkt för en tematisk studie. Arbetssätt och metod är högin-tressanta då det är få aktörer som så tydligt använder entreprenörskap som verktyg för att föra personer mycket långt från arbetsmarknaden närmare den. De preliminära resultaten pekar mot att metoden är framgångsrik i förhållande till alternativa insatser för målgruppen. Vi är därför intresserade av att i de tematiska studierna fortsätta att med utgångspunkt i Medlefors metoder studera hur entreprenörskap kan användas som verktyg för att minska utanförskapet. En begränsning för spridning av metoden kan eventuellt vara, som den för närvarande är utformad, att den nog "passar bäst" i folkhögskolemiljöer.

Framtidsentreprenörerna arbetar också med entreprenörskap för att öka anställningsbarheten för personer utanför arbetskraften. Modellen har visat på goda resultat och är därför intressant för spridning. Modellen sprids redan framgångsrikt av Sundsvalls kommun. Hittills har fyra kommuner tagit över modellen och fler är intresserade.

### **Insatser för att öka efterfrågan på arbetslösa/personer utanför arbetskraften från den ordinarie arbetsmarknaden**

Tidigare studier vi genomfört, t ex utvärderingen av Gemenskaps-initiativet Equal, liksom dessa fältstudier har pekat på vikten av att genomföra insatser för att påverka arbetsgivarnas attityder till vilka de anställer om man vill få in personer utanför arbetsmarknaden i arbete. Samtidigt har det genomförts få insatser för att påverka arbetsgivarnas attityder. De metoder och arbetssätt, FSALT och CoDriver, vi har djupstuderat är två av få sådana insatser.

De metoder som utvecklats av Urkraft inom ramen för FSALT med-verkar till att öka efterfrågan på personer utanför arbetskraften. Urkraft som projektägare är generellt en intressant aktör då man under många år visat att man kan utveckla framgångsrika metoder och arbetssätt som hjälper personer långt från arbetsmarknaden till jobb, utbildning m m och också utformat arbetssätten så att andra kan använda dem. Med FSALT tar Urkraft utvecklingen ytterligare ett steg i och med att målgruppen företag aktiveras och kompetensut-

vecklas för att underlätta deltagarnas inträde på arbetsmarknaden. Detta blir ännu ett verktyg som effektiviserar insatserna för målgruppen. FSALT har visat på goda resultat när det gäller både att påverka arbetsgivarnas attityder till att anställa personer utanför arbetskraften och att få in dessa personer på arbetsmarknaden. Detta leder fram till vår bedömning att FSALT-modellen är mycket intressant att djupstudera under de tematiska studierna och att vi är intresserade av att genomföra en sådan studie.

### **Insatser inom socialt företagande/social ekonomi för att skapa arbetstillfällen för personer utanför arbetskraften**

Vi bedömer att det är intressant att arbeta med att sprida tänkesättet att utveckla en alternativ arbetsmarknad via sociala företag. Det är få, även sociala företag, som uppfattar att det är det man faktiskt arbetar med. De tre projekten vi studerat, Villa vägen ut, Kraftcentrum 2 och Compassen, startar sociala företag och skapar den vägen arbetstillfällen för personer som inte haft möjlighet att annars få arbete. De har därmed lyckats/har förutsättningar att lyckas skapa permanenta och inte tillfälliga, projektbaserade, arbetstillfällen för sina deltagare.

Vi föreslår därför att arbetet för att sociala företag i ökad utsträckning används som bas för att skapa en arbetsmarknad för personer som inte kommer in på den ordinarie ska bli (del av) en tematisk studie. Det är själva tänkesättet att och hur sociala företag kan utvecklas till en arbetsmarknad för målgrupperna som behöver spridas. Frågan vem som ska vara kooperatör inte minst i startskedet är viktig att belysa i det sammanhanget. Vi föreslår att den tematiska gruppen undersöker vilka/vem som kan föra frågan vidare.

### **Insatser där man använder kompetensutveckling av arbetskraften tillsammans med utveckling av företagen för att minska risken för utslagning**

För att säkra arbetstillfällen och företag är det viktigt att arbeta efter dubbla spår, dvs att både utveckla företag och arbetskraften. Det är inte särskilt vanligt, vanligare är att arbeta endera med att utveckla personalen (Sociala fonden) och förutsätta att företagen utvecklas för att anpassas till marknads- och konkurrensutvecklingen, eller (Regionala fonden) att utveckla företagen och utgå från att de har eller lätt kan få tillgång till den personal de behöver.

De projekt vi här har studerat, Metall-projekten och KEN, har visat goda resultat och därmed också visat på fördelarna av att samtidigt utveckla företagen och deras anställda. Samtidigt är det vår slutsats att frågan om att utveckla redan anställda i kombination med att utveckla företagen inte är den tematiska gruppens primära arbetsområde. Vi föreslår därför att gruppen intresserar någon annan aktör, t ex en annan tematisk grupp, att ta vid och utveckla vidare.

De studerade projekten har sitt ursprung i att lösa vissa specifika problem. Vår uppfattning är därför att det är själva tänkesättet som är det



som är intressant att sprida. Med tänkesättet avses här just att koppla ihop utveckling av företaget med utveckling av personalen i företagen/frågan om att lösa företagets behov av personal och att samtidigt medverka till att efterfrågan på arbetskraft utvecklas.

### **Två ytterligare områden som studierna indikerar att det är intressant att studera vidare**

Ett område som vi valde att inte gå vidare med i fördjupningsstudierna kan det vara intressant att gå vidare med och studera. Det gäller delar av Jaktias projekt och SESAM där man använder jämställdhet och tillgänglighet som faktorer i affärs- och verksamhetsutveckling. Jaktia har t ex kopplat frågorna om jämställdhet och tillgänglighet med företagsledar- och säljutbildningarna. Detta för att få en samlad bild av utvecklingsbehov och kunna se hur t ex jämställdhet kan användas i företagets affärsstrategi och verksamhet. Att inkludera jämställdhet och tillgänglighet i affärsutveckling har i andra verksamheter, som vi studerat bl a inom ramen för utvärderingen av Gör det jämnt, visat sig fungera väl.

Ett annat område, som vuxit fram under fältstudierna, som viktigt att studera vidare, är att utveckla sätt att kunna göra effektstudier av metoder som har utvecklats/använts av socialfondsfinansierade projekt. Det är också viktigt att få dessa metoder förankrade hos och använda i projekten. För att överhuvudtaget kunna dra några slutsatser om de arbetssätt och metoder som har använts är värda att utveckla vidare och använda i reguljär verksamhet är det nödvändigt för de tematiska grupperna men också för andra mottagare av projektens resultat att ha en effektanalys som grund. Utan sådana analyser är det inte möjligt att dra slutsatser om de testade arbetssätten och metoderna ger bättre resultat än befintlig reguljär verksamhet. Frågan berör Socialfonden generellt och därför bör initiativ tas endera av ESF-rådet eller de tematiska grupperna gemensamt.

## **6.2 Centrala områden för att använda entreprenörskap och företagande som verktyg**

Som vi ser det finns det ett antal områden som är viktigare än andra att Socialfondens projekt fokuserar på i akt och mening att utveckla verktyg inom entreprenörskap och företagande som stödjer programets mål att medverka till att minska utanförskap. Sådana områden handlar om insatsernas logik, d v s ger verksamheterna nödvändigt stöd för att uppnå mål som stöd för att arbeta med entreprenörskap och företagande samt att deltagare stämmer överens med förväntade målgrupper. Andra områden handlar om att empowerment utvecklas som stöd för deltagare och verksamheter och att de horisontella kriterierna utvecklas och används som stöd för verksamhets- och affärsutveckling.

Det finns flera intressanta insatser där projekten arbetar med entreprenörskap och företagande för att förhindra utslagning. En intres-

sant metod, Spira, använder tydligt entreprenörskap som verktyg för att föra arbetslösa närmare arbetsmarknaden. Det finns exempel på utveckling av intressanta metoder som FSALT som syftar till att utveckla företagets efterfrågan på personer i utanförskap. Här finns också exempel på utveckling av verksamheter, t ex Kraftcentrum 2 och Compassen, inom social ekonomi som till del har samma syften. Det finns också exempel på intressanta kombinationer och tänkesätt, Metalls projekt och KEN, som syftar till att koppla ihop utveckling av företaget med utveckling av personalen i företagen/frågan om att lösa företagets behov av personal.

Kunskapen är ändå, som framgått, sammantaget begränsad hos projektägare och andra aktörer inom programmet om hur man kan använda entreprenörskap och också företagen för att motverka utanförskap från arbetsmarknaden. Det finns därför en uppgift för den tematiska gruppen att föra ut vilka möjligheter det finns att, och för att propagera för att, använda entreprenörskap och företagande för att motverka utestängning eller utstötning från arbetsmarknaden. Det finns ett "sug" efter hjälp och stöd för att klara ut hur man kan använda entreprenörskap och företagande. Aktörerna efterfrågar bl a goda exempel på hur entreprenörskap och företagande har använts för att motverka utanförskap och utestängning. Särskilt att visa på bredden, nu finns en tendens till att både företagande och entreprenörskap i programmet ses som synonymt med socialt företagande/ social ekonomi. Under våra kontakter med aktörerna har uttryckt önskemål om att få stöd och vägledning i denna fråga från den tematiska gruppen.

Projekt har studerat skillnader mellan *målgrupper* för att se om/hur verkningsfulla insatserna varit dvs om/hur väl olika målgrupper har kunnat tillgodogöra sig insatserna. Genomgångarna ger en splittrad bild, många projekt ser inga, och gör heller inga, skillnader mellan olika typer av företag, mellan grupper av anställda eller mellan grupper och individer utanför arbetsmarknaden. Man vänder sig överlag till breda målgrupper. Inom dessa breda målgrupper arbetar man dock individuellt med deltagarna och ger dem möjlighet att utvecklas i "sin takt".

Andra projekt har konstaterat skillnader mellan sina målgrupper. Exempelvis har man sett skillnader mellan stora och små aktörer inom den sociala ekonomin. I ytterligare andra, som arbetar med enskilda individer som deltagare, har man sett skillnader beroende på typ och grad av funktionsnedsättning och eller utanförskap. I ett tredje fall har konstaterats skillnader mellan branscher i möjligheterna att arbeta i linje med de modeller som testas i projekten.

När det gäller *sociala företag och sociala ekonomin* har de projekt vi arbetat med inte själva direkt marknadsfört företagsformen som verktyg för att minska utslagning och utestängning. Projekten har arbetat för att genomföra sina egna intentioner, dvs att lösa ett specifikt pro-

blem och att starta det egna företaget. Eventuellt kan de därmed ha bidragit till att förstärka bilden av att denna företagsform är ett potent verktyg.

I Mellersta Norrland genomförs ett särskilt projekt inom Regionala fonden, Social ekonomi i Mellersta Norrland, för att bl a påverka både de som vill starta kooperativ och de som ska köpa kooperativens tjänster. Projektet inriktas såväl mot att använda kooperativ i lokal utveckling som instrument i arbetsmarknads- och omsorgsinsatser. I Övre Norrland finns inte motsvarande projekt, ett förprojekt genomfördes i Umeåregionen men genomförandeprojektet klarade inte laglighetsprövningen och avslogs därmed.

Inslagen av *empowerment* är i huvudsak av två slag när det gäller projektens tillkomst och innehåll. Det mest framträdande är den påverkan som i första hand företag och organisationer, som målgrupp, har haft på utformning av metoder och arbetssätt i projekten. Den innebär att målgruppen varit med och påverkat projektets tillkomst och utformning. Enstaka individinriktade projekt, t ex Villa vägen ut, har tillkommit på samma sätt. Den andra gruppen omfattar i huvudsak projekt som vänder sig till individer. Den innebär att målgrupperna har möjligheter att påverka den löpande verksamheten, men att projektägaren har satt ”ramarna”. Flera av arbetssätten, särskilt de som arbetar med sociala företag/sociala ekonomin, eller där sådana aktörer eller t ex folkhögskolor är projektägare och utvecklar metoderna bygger i hög grad på empowermentperspektivet/syftar till empowerment.

Insatserna inom *jämställdhet och tillgänglighet* har i hög grad inriktats mot att leva upp till diskrimineringslagens krav och utgått från ett personalpolitiskt perspektiv. Det borde ha gått att mer aktivt arbeta med bl a jämställdhetsintegrering för att nå (ännu) bättre resultat. Exempel på detta kan vara både de projekt som samarbetar med/utvecklar företag för att de ska se fördelarna med att ta in personer utanför arbetsmarknaden och de projekt som är inriktade mot individ- och företagsutveckling. På samma sätt som med jämställdhet borde det vara möjligt att använda tillgänglighet som en faktor i affärs- och verksamhetsutveckling. Processtödet Tillgänglighet argumenterar för detta synsätt.

När det gäller *relationerna till offentlig sektor och privata företag* m fl kan vi konstatera att ESF-finansieringen har varit en förutsättning för att kunna genomföra verksamheten. Verksamheten hade överlag inte kommit till stånd eller bara kunnat genomföras i begränsad skala utan sådan finansiering.

Politiker och anställda inom offentliga myndigheter, på lokal och regional nivå, har överlag en begränsad kunskap om hur man kan använda entreprenörskap och företagande, särskilt sociala företag, för att undvika utanförskap. Offentliga aktörer är fortfarande överlag ovana vid att tänka in sociala företag som utförare av arbetsmark-

nads- och omsorgsverksamheter, även om det förbättrats under senare år. Kunskapen om sociala företag är fortfarande relativt låg hos både politiker och tjänstemän, men de är dock numer mer öppna och förstående för sociala företag. De ser dem som alternativa sätt att ta över verksamhet. I ett pågående och ett kommande i Mellersta Norrland projekt arbetar man med hushållsnära tjänster. Det har delvis avdramatiserat möjligheterna att använda dem och de avdragsmöjligheter som vidhänger dem.

Hos privata företag finns det en viss rädsla för att sociala företag konkurrerar ut dem. Ett projekt har därför redovisat sina priser, som t o m ligger över vad privata tar, för att tysta kritiken. Andra projekt inom social ekonomi har inte samma erfarenheter. Kunskapen hos de privata företagen vad sociala företag innebär är överlag låg.

### 6.3 Hinder för spridning

Generellt har, hos de områden vi studerat, inte regelverk och liknande redovisats som hinder. I stället är det hinder av mer av "utvecklings-teknisk" karaktär eller organisatoriska hinder som kommit fram. Ett exempel på den första typen är att få projekt i förväg har gjort klart för sig vad de "experimenterar" med och hur det ska påverka resultaten/måluppfyllelsen. Ett annat är att de potentiella användarna av arbetssätt och metoder utanför projektägarna överlag inte har deltagit i utvecklingsarbetet. Ett tredje är att spridningsarbetet inte är en integrerad del av projektarbetet utan något som generellt inleds i slutskedet av projektet.

Ett exempel på organisatoriska hinder är Af:s och FK:s centralisering av utvecklingsarbetet. Det innebär att beslut om och finansiering av utveckling tas på central nivå. Det gör, visar våra erfarenheter, att det är svårt att få genomslag för resultatet av regionala/lokala utvecklingsinsatser. Likaså Af:s regler om att utbildningar inte ska vara längre än sex månader. För dem som står långt från arbetsmarknaden behövs längre tid än sex månader. Med lite "trixande" går det oftast att få fram särlösningar, så i praktiken är detta inte ett absolut hinder men kräver insatser för att få till en lösning.

Upphandlingar är ett problem där regelverket kan sätta hinder när det gäller att använda sociala företag i arbetsmarknads- och omsorgspolitik. Sverige tillämpar nämligen LOU även på s.k. B-tjänster, dvs vård och omsorg, och kräver därmed offentliga upphandlingar. I sådana blir ofta sociala företag bedömda som för resurssvaga för att komma i fråga.

Inom området utveckling av sociala företag finns hinder som att affärsmässigheten i verksamheten kan vara låg. Den sociala dimensionen tar lätt överhanden och den affärsmässiga trängs undan. Därmed också en risk att företagen inte blir ekonomiskt hållbara och då inte heller kan spela rollen som "skapare" av arbetstillfällen eller "inkubator" som gör deltagarna mer anställningsbara. Inte alla projekt vi stu-

derat har diskuterat denna risk. En annan risk är att det tar lång tid innan företaget "tjänar pengar" varför toleransen tryter hos samarbetsparter som t ex Af, FK och kommunerna m fl. Det överskuggande problemet när man planerar att starta ett socialt företag är dock finansieringen. Det är svårt att få finansiering genom bankväsendet p g a det vi sagt om affärsmässigheten men också finansiellt svaga ägare och ovana från kreditinstituten att bedöma och värdera företagens affärsidéer. Ett problem de sociala företagen delar med små/mikro företag, särskilt i "otraditionella" och nya branscher.

En dominerande tanke rörande socialt företagande är att deltagarna i projektet, målgruppen, ska vara ägare till/kooperatörer i det företag som startas. Diskussionerna talar för att det för vissa "sköra" målgrupper kan vara lämpligt att "engagerade medborgare" bör vara ägare/kooperatörer åtminstone i ett inledningsskede. Här blir det tal om en balansgång mellan effektivitet/få igång verksamheten och empowerment.

## 6.4 Rekommendationer

I detta avsnitt redovisar vi våra rekommendationer som är uppdelade i två kategorier. Den första behandlar hur vi föreslår att vi och andra går vidare med under de tematiska studierna och den andra de rekommendationer som kan påverka genomslagen för entreprenörskap och företagande inom Sociala fonden.

### Hur gå vidare med intressanta arbetssätt och metoder?

- Vi rekommenderar den tematiska gruppen att gå vidare med de spännande arbetssätt och metoder vi redovisar i avsnitt 8.1. Detta mot bakgrund av att dessa är intressanta och kan ligga till grund för spridning och en framtida mer bred tillämpning både i och utanför strukturfondsprogrammen. Det finns också anledning att ta fasta på att påverka det arbete inför kommande programperiod som redan pågår så att entreprenörskap och företagande blir effektiva verktyg för att bekämpa utanförskap och långtidsarbetslöshet.
- För vår egen del föreslår vi att vi i de tematiska studierna fördjupar oss inom två av områdena: a) entreprenörskap som verktyg och b) att utveckla efterfrågan på arbetskraft och då med fokus på Socialfondens målgrupper.

## Hur påverka strukturella faktorer som påverkar utfallen i projekt och program?

- Det finns anledning för den tematiska gruppen att medverka i aktiviteter som påverkar aktörerna inom Socialfonden så att dessa får kunskaper om och förstår skälen till att använda entreprenörskap och företagande som verktyg i större omfattning i programgenomförandet. Trots att dessa faktorer är prioriterade i programskrivningen har de inte operationaliserats och därmed inte fått genomslag vilket i sin tur betyder att kunskaperna och insikten hur väl faktorerna kan fungera är begränsad.
- Den tematiska gruppen föreslås också satsa resurser på att utbilda/informera politiker och tjänstemän om fördelarna med att använda sociala företag som utförare av arbetsmarknads- och omsorgsverksamheter. Ökade kunskaper leder, som insatser i Jämtland visat, till att bilden av sociala företag och att de kan användas som medel har förändrats både hos de som kan tänkas driva kooperativen och de som avses köpa kooperativens tjänster.
- Den tematiska gruppen föreslås vidare informera aktörerna inom Socialfonden om fördelarna med att kombinera kompetensutvecklingsprojekt inom Sociala fonden och företagsutvecklingsprojekt inom Regionala fonden. Likaså att informera om fördelar att i programområde 1, Kompetensutveckling, genomföra projekt som kombinerar personal- och företagsutveckling och att inom programområde 2, Ökat arbetskraftsutbud, koppla ihop utveckling av personer långt från arbetsmarknaden med att påverka företagens attityder/utveckla företagen för att personerna ska kunna få arbete på den ordinarie arbetsmarknaden.
- Vi har i rapporten konstaterat att de horisontella kriterierna i begränsad utsträckning har använts för att understödja utveckling av entreprenörskap och företagsutveckling. En orsak är att kunskaperna kring dessa möjligheter är begränsade. Därför bör den tematiska gruppen uppmärksamma berörda, bl a ESF-rådet, på att det behövs utbildning kring hur de horisontella kriterierna kan användas i verksamhets- och affärsutveckling. Erfarenheterna från sådana insatser visar på att de, rätt utformade, i hög grad bidrar till effektivare genomförande och resultat.
- Vi pekar också på projektens och programmets svårigheter att medverka till att avnämare som Af och FK får möjligheter att integrera utvecklade metoder och arbetssätt. Detta är inget unikt problem för projekt som arbetar med entreprenörskap och företagande. Vi rekommenderar att den tematiska gruppen påtalar för ESF-rådet behovet av att studera vilka hinder som finns för att metoder och arbetssätt som utvecklats på projektnivå kan kommuniceras och ge resultat i beslut på central nivå inom Af och FK. Vidare att med Af och FK diskutera hur projektens resultat ska kunna tas om hand av myndigheterna i deras utvecklingsarbete.
- Vi föreslår dessutom att den tematiska gruppen tar initiativ till att ett arbete startas för att utveckla sätt att göra effektstudier av metoder som har utvecklats/använts av Socialfondsfinansierade projekt. För att kunna avgöra om de arbetssätt och metoder som har använts är bättre behöver temagrupperna ha en effektanalys som grund. Få projekt utformar sina projekt så att det går att göra effektanalyser. Frågan berör hela Socialfondens område och därför bör initiativ tas endera av ESF-rådet eller de tematiska grupperna gemensamt.
- Det finns redan nu anledning att påverka de aktörer som arbetar med förutsättningar för den nya programperioden – både regionalt och nationellt. Syftet bör vara att så långt det är möjligt i kommande program säkra fokus på entreprenörskap och företagsutveckling liksom också ökade möjligheter till samarbete på dessa områden mellan Socialfonden och regionalfonden.

# Referenser

Venkataraman, S. (1997) "The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective." In J. Katz and R. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*: Vol. 3, 119–38. Greenwich, CT: JAI Press.

Gartner, W.B (1988) Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *American Journal of Small Business*. Spring, 11-32.

Transferring Good Practice Beyond Organisational Borders, *Regional Studies*, issue 8, p. 1–9. 2009.

Teaching and Training Small Businesses: Attitudes Among the Organisers, *Piccola Impresa Small Business Journal*, 1999.

Labour Market Policy and Unemployment. Impact and Process Evaluations in Selected European Countries. J. de Konig och H.G Mosley (red.).

Entreprenörskap och företagande i projekt finansierade av Europeiska socialfonden, rapport från en kartläggning av projekt som beviljats medel 2008–2009, Rapport 0089, Tillväxtverket 2011.

Delander, L och Niklasson, H (1987) Metoder för evaluering av arbetsmarknadspolitik, *NAUT* 1987:4.

Weiss, H, C 1998 *Evaluation*, Prentice Hall.

Investeringar i tillväxt?, Slutrapport från följeforskningen 2008–2011 av Strukturfondsprogrammet Mellersta Norrland, Ledningskonsulterna 2011.

Ökad konkurrenskraft och/eller ett växande näringsliv i Övre Norrland?, Slutrapport för följeforskningsuppdraget 2008–2011 för Övre Norrland, Ledningskonsulterna 2011.

EQUAL Gemenskapens laboratorium fungerande experiment – minskad diskriminering? Slutrapport, Ledningskonsulterna 2005.

Verksamhetsutveckling med jämställdhetsperspektiv, Slututvärdering av programmet Gör det Jämnt i Västra Götaland, Ledningskonsulterna 2008.

Regional plan för Socialfonden i Mellersta Norrland 2007–2013.

Regional plan för Socialfonden i Övre Norrland 2007–2013.







**Tillväxtverket arbetar offensivt för  
hållbar tillväxt i hela landet genom  
att underlätta företagande.**