

Entreprenörskap som bryter utanförskap och beroende

En analys av projekt i Norra Mellansverige
samt i Småland och Öarna med finansiering
från Europeiska socialfonden

Rapport 0095

Entreprenörskap som bryter utanförskap och beroende

En analys av projekt i Norra Mellansverige
samt i Småland och Öarna med finansiering
från Europeiska socialfonden

Rapport 0095

Tillväxtverkets publikationer

finns att beställa eller ladda ner som
pdf på tillvaxtverket.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 978-91-86341-98-5
Rapport 0095

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 tillbaks 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 *Entreprenörskap som bryter utanförskap och beroende* är skriven av Kontigo AB och bygger på studier av projekt finansierade av Europeiska Socialfonden som genomförs i Norra Mellansverige och Småland och Öarna. En av slutsatserna i rapporten är att projekt som har tagit ett helhetsgrepp på entreprenörskapsprocessens samtliga skeden, som lyckas väcka ett intresse hos individen, som ger individen kunskap och som ger individen de verktyg den behöver för att utöka den entreprenöriella förmågan, har nått bäst resultat. Författarna svarar själva för innehållet i rapporten.

Stockholm den 5 september 2011

Mer om projektet finns att läsa på 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

Sammanfattning	9
1 Inledning	11
1.1 Genomförande och frågeställningar	12
2 De två regionernas förutsättningar	14
2.1 Norra Mellansverige	14
2.2 Småland och Öarna	15
3 Projekt som ligger till grund för studien	17
3.1 Norra Mellansverige	17
3.2 Småland och Öarna	19
3.3 Intressanta projekt för fältstudier	21
3.4 Fältstudier av projekt som främjar kompetensförsörjning	22
3.5 Fältstudier av projekt som främjar ett ökat arbetskraftsutbud	26
4 Modell för analys av projekten	33
4.1 Analysmodellens steg och delar	33
4.2 Nya/växande företag och integration på arbetsmarknaden	35
5 Jämförande analys	36
5.1 Vad är entreprenörskap och företagande?	36
5.2 Hur arbetar projekten inom entreprenörskapsprocessens olika faser?	37
5.3 Med- och motkrafter för ökad entreprenöriell förmåga	38
5.4 Projektens logik	41
6 Lärdomar	47
7 Slutsatser och rekommendationer	52
Bilaga 1	54

Sammanfattning

Denna rapport tar sin utgångspunkt i en kartläggning och ett antal fördjupade studier av projekt som bedrivits med finansiering från ESF inom programområde 1 (PO 1) och programområde 2 (PO 2) i regionerna Småland och Öarna respektive Norra Mellansverige. Syftet är att undersöka hur de olika projekten arbetat med entreprenörskap och företagande som metod för att öka arbetskraftsutbudet och minska risken för arbetslöshet. Vidare analyseras hur framgångsrika dessa metoder har varit och vilka de kritiska faktorerna är för att lyckas. Med stöd av en analysmodell som beskriver individens utveckling av entreprenöriell förmåga som en process uppdelad i olika faser, och som påverkas av med- och motkrafter, beskrivs och analyseras arbetet med fokus på målgrupperna företagare, anställda, arbetssökande och stödstrukturer.

Studien visar att flera motkrafter och medkrafter påverkar projektens förmåga och förutsättningar att uppnå en ökad entreprenöriell förmåga hos de olika målgrupperna. Vanliga medkrafter är t.ex. en god samverkan med det omliggande stödsystemet (PO 2), och en utbredd medvetenhet och kunskap hos projektledning och berörda aktörer om de möjligheter som entreprenörskap och företagande kan innebära för målgruppen. Vanliga motkrafter är exempelvis de regler som finns för försörjningsstöd och a-kassa och som begränsar individens handlingsutrymme, samt de regelsystem som ESF-projekt styrs av och som begränsar projektens inriktning och innehåll. Den specifika sociokulturella kontexten kan begränsa individens intresse och förmåga att betrakta företagande som ett alternativ till försörjning, i synnerhet i miljöer som är starkt präglade av en utbredd bruksmentalitet. Därutöver visar studien på en utbredd kunskapsbrist kring möjligheter och begränsningar för socialt företagande hos relevanta aktörer.

Endast ett fåtal projekt kan ge exempel på att man uppnått en ökad entreprenöriell förmåga hos målgruppen genom de metoder som använts. De projekt som har lyckats har, när de riktats till målgrupperna anställda och företagare (PO 1), genomfört kompetensutvecklande insatser i kombination med någon form av organisationsutveckling för att åstadkomma övergripande förändringar i arbetssätt och attityd. Branschöverskridande kontakter och nätverk för gemensamt lärande har också haft positiv inverkan på resultaten. För målgruppen arbetssökande har det varit kritiskt att arbeta med parallella insatser riktade till arbetssökande samt det omgivande stödsystemet

för att åstadkomma påverkan åt båda håll och förbättra förutsättningarna för individen att uppnå en utökad entreprenöriell förmåga.

Sammantaget kan man säga att projekt som har tagit ett helhetsgrepp på entreprenörskapsprocessens samtliga skeden, som lyckas väcka ett intresse hos individen, som ger individen kunskap och som ger individen de verktyg den behöver för att utöka den entreprenöriella förmågan, har nått bäst resultat. De mest lyckade projekten visar också en medvetenhet om betydelsen av att kombinera de individbaserade insatserna med påverkan av det omliggande stödsystemet eller organisationsstrukturen.

Mot bakgrund av de slutsatser som presenteras i rapporten har ett antal policyrekommendationer tagits fram. Dessa kan sammanfattas på följande sätt:

- Främja ökad samverkan mellan projekt inom programområde 1 och regionalfondsprojekt samt med ESF-projekt för att främja synergieffekter och långsiktig påverkan.
- Främja kunskapen hos stödsystemets aktörer om socialt företagande och andra företagsformer lämpliga för målgruppen för projekt inom ESF:s programområde 2.
- Utveckla välfungerande stödsystem för det sociala företagandet. Det sociala företagandet kan bryta utanförskap och minska bidragsberoende. För att skapa förutsättningar för denna typ av företagande krävs dock i regel en nära samverkan mellan flera olika aktörer, såsom kommuner, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen.
- Arbeta med att synliggöra och i största möjliga mån motverka strukturella hinder kopplade till försörjningsstöd samt till regelsystemet inom ESF.
- Främja användandet av en tydligare definition av entreprenörskap och företagande som verktyg.

1 Inledning

Denna rapport presenterar resultaten från en kartläggning och en analys av ett antal ESF-projekt. Syftet är att fånga upp lärdomar kring hur entreprenörskap och företagande kan motverka utestängning från arbetslivet. De projekt som studerats återfinns både inom ESF:s Programområde 1 och inom Programområde 2 i de två regionerna Norra Mellansverige (Dalarna, Gävleborg och Värmland) och Småland och Öarna (Öland och Gotland). Studien är tänkt att fungera som ett stöd för aktörer som arbetar med att utveckla satsningar kring entreprenörskap och företagande kopplat till att förhindra utslagning på arbetsmarknaden.

Inom Programområde 1 (PO 1), *Kompetensförsörjning*, syftar projekten till att stödja både individen och företaget/organisationen. Genom kompetensutveckling ska projekten stärka individernas förmåga att klara en omställning och strukturomvandling och samtidigt stärka företagets konkurrenskraft genom mer kompetenta individer och en mer kompetent organisation.

Inom Programområde 2 (PO 2), *Ökat arbetskraftsutbud*, ser projekten annorlunda ut. Målgruppen är i första hand individer som står långt ifrån den ordinarie arbetsmarknaden. I många fall handlar det om personer som tidigare medverkat i olika arbetsmarknadspolitiska insatser och som t.ex. varit sjukskrivna under en längre tid.

Företagande och entreprenörskapsfrågor inom PO 1 kan vara knutna till kompetensutvecklingsarbetet på olika sätt.¹ Nedan presenteras två typer av tänkbar kompetensutveckling kopplat till företagande och entreprenörskap inom PO 1:

- *Kompetensutveckling som främjar ett entreprenöriellt tänkande i företagen.* Ett företag skulle t.ex. kunna bedriva kompetensutvecklingsprojekt för att stimulera ett entreprenöriellt tänkande som en del i att öka individernas kompetens och därmed förmåga att delta i företagets framtida utveckling. Detta skulle exempelvis kunna handla om kompetensutveckling för att hantera att strukturomvandlingen ställer allt högre krav på att fler inom företaget behöver delta i en sälj- och/eller utvecklingsorienterad process. Det skulle

¹ Se bl.a. Gawell, Malin, *Entreprenörskap och företagande i projekt finansierade av Europeiska socialfonden, Rapport från en kartläggning av projekt som beviljats medel 2008–2009, Tematiska gruppen Entreprenörskap och företagande*, för en detaljerad genomgång av 137 projekt på temat hur entreprenörskap och företagande kan förhindra utslagning och underlätta in/återgång till arbetslivet.

också kunna handla om kompetensutveckling som driver på de anställdas engagemang i att utveckla nya idéer inom ramen för företaget – en slags intraprenör.

- *Kompetensutveckling som syftar till att öka individernas entreprenöriella förmåga. I kristider skulle ett mål med kompetensutvecklingen kunna vara att ge individer i olika företag med arbetsbrist en ökad entreprenöriell kompetens. Detta i syfte att öka individernas förutsättningar att kunna lämna företagen för ett eget företagande.*

Även företagande och entreprenörskapsfrågor inom PO 2 kan vara knutna till kompetensutvecklingsarbetet på olika sätt. Nedan presenteras två typer av tänkbara perspektiv på kompetensutvecklingen inom PO 2:

- *Genom att berörda aktörer, t.ex. Arbetsförmedlingen, vidgar synen på vem som kan vara "anordnare" av praktikplatser eller liknande. För den berörda målgruppen har offentlig sektor ofta fungerat som en sysselsättningsplats. Här tänker man att aktörer inom den sociala ekonomin skulle kunna ta ett större ansvar. I samband med detta skulle även sociala företag kunna startas. Syftet med detta skulle vara både att leverera en tjänst eller vara som marknaden ännu inte levererar och att samtidigt bistå dessa individer med en meningsfull sysselsättning.*
- *Genom att särskilt fokusera på nya företag eller entreprenörer skulle insatserna kunna öka möjligheterna att skapa nya former av sysselsättning för målgruppen.*

Den definition av entreprenörskap/företagande som använts inom ramen för uppdraget är utifrån antagandena ovan relativt bred. Med företagande/entreprenörskap avses t.ex. kompetensutvecklande insatser för anställda och företag i näringslivet eller inom den sociala ekonomin. Det kan också handla om olika insatser för att koppla ihop företag/aktörer i näringslivet alternativt företag/aktörer inom den sociala ekonomin med individer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

1.1 Genomförande och frågeställningar

Genomförande av uppdraget

Studien av de båda regionerna har genomförts av konsultföretaget Kontigo på uppdrag av Tillväxtverket. Under hösten 2010 genomfördes en första kartläggning av projekten. Kartläggningen baserades på skriftlig information från ESF:s projektdatabas, en enkät som skickades ut till projektledarna för projekten samt på inledande intervjuer med partnerskapet samt representanter för ESF-rådet i regionerna.

I januari 2011 genomförde Kontigo en övergripande analys av hur projekten använder sig av entreprenörskap och företagande för att öka integreringen på arbetsmarknaden. Till grund för analysen låg intervjuer med projektledare för de projekt i regionerna som valts ut av Tillväxtverket.

Under våren 2011 har en tredje del av uppdraget genomförts där ett urval projekt studerats mer i detalj. Materialinsamlingen har främst skett genom intervjuer, i första hand med en styrgruppsmedlem och två deltagare per projekt. I några fall har det visat sig svårt att komma i kontakt med deltagare. Detta främst av två skäl. För det första då dessa omfattas av sekretess och projekten därför inte har kunnat lämna ut kontaktuppgifter. För det andra har det förekommit att de projektdeltagare som vi fått kontaktuppgifter till inte velat ställa upp på intervjuer. I dessa fall har vi genomfört intervjuer med personer vi bedömt har en god helhetsbild av projekten såsom en samverkanspartner eller en följeforskare. För att skydda projektdeltagarnas integritet har vi valt att inte presentera någon lista över intervjupersoner.

Grundläggande frågeställningar

Syftet med studien är att, med utgångspunkt från temagruppens egna erfarenheter och de projekt som Socialfonden finansierat, utveckla och sprida kunskap om hur entreprenörskap och företagande kan motverka utanförskap. Frågeställningarna nedan har formulerats av temagruppen som grund för studien.²

- Vilka är förutsättningarna för att använda entreprenörskap och företagande för att öka arbetskraftsutbudet och förbättra möjligheterna för personer som riskerar att bli eller är arbetslösa?
- Vilka metoder och verktyg kopplade till entreprenörskap och företagande använder sig projekten av?
- Vilka hinder respektive möjligheter finns för att insatser kring entreprenörskap och företagande ska bli framgångsrika?
- Hur arbetar projekten med empowerment? Vad betyder detta för individen?
- Hur relaterar projekten till andra entreprenöriella initiativ och aktörer?
- Används olika metoder eller arbetssätt för att nå olika målgrupper?
- På vilket sätt bidrar projekten till ökad kunskap om hur den sociala ekonomin och sociala företag kan stärka individers ställning på arbetsmarknaden?
- Utgör strukturfondens regler ett hinder eller en möjlighet för projektens framgång?
- Finns det några negativa aspekter för att uppnå resultat i specifika projekt?
- Vilka utvecklingsbehov finns och hur kan de hanteras?

² För närmre beskrivning av syfte, frågeställning och metod för de första två stegen i uppdraget hänvisas till PM (ett per region) daterade oktober 2010 och rapporter (ett per region) daterade januari 2011.

2 De två regionernas förutsättningar

För att ge en ökad förståelse för det sammanhang som projekten i Norra Mellansverige och Småland och Öarna har uppstått och verkat i beskrivs i detta stycke ESF:s utgångspunkter för de behov som finns i regionen, och därmed för vilka typer av insatser som prioriteras.

2.1 Norra Mellansverige

Utgångspunkterna i ESF-planen för Norra Mellansverige är att insatserna ska bidra till en utveckling av arbetsmarknaden som överensstämmer med målen i den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning samt regionala utvecklingsprogram och strategier i Gävleborg, Dalarna och Värmland.

Pågående struktumvandlingar i regionen skapar ett behov av nya lösningar. För att skapa en långsiktigt hållbar region krävs ett ökat entreprenörskap både inom företagande och i samhället i stort. Företagandet är relativt lågt i regionen och insatser för ett förbättrat företagsklimat och förbättrade attityder till företagande efterfrågas.

Stora delar av Norra Mellansverige har länge präglats av en branschstruktur med ett fåtal dominerande storföretag. En effektivisering av dessa företags tillverkningsprocesser har dock lett till ett minskat behov av arbetskraft, vilket i sin tur ställer krav på en ökad rörlighet i arbetskraften. Den traditionella branschstrukturen har även som följd att regionen har en starkt könssegregerad arbetsmarknad.

Tjänstesektorn i regionen är relativt liten. Denna sektor lyfts dock som viktig för den framtida tillväxten och ESF ses som ett verktyg för att ge stöd till egenföretagare inom sektorn. Viktigt är här exempelvis att förbättra företagares och anställdas möjligheter att hänga med i teknikutvecklingen, särskilt vad gäller IT.

Den demografiska utvecklingen är en annan viktig utmaning för regionen som har en åldrande befolkning. Generationsskiftesproblematiken är påtaglig i regionen och det anses viktigt att sätta in insatser för att överbrygga denna.

Arbetslösheten är hög, särskilt bland unga och ett prioriterat område är att inkludera fler grupper i arbetsmarknaden samt att berika denna med mångfald. Viktigt är här att ytterligare uppmärksamma nyan-

lända. Vidare är ohälsotalet i regionen relativt högt och insatser för att öka antalet ”långtidsfriska” efterfrågas.

Slutligen nämns den sociala ekonomins möjligheter att utveckla och stödja entreprenörskap och företagsamhet. Den sociala ekonomin anses vara av ökad betydelse och det krävs insatser för att stärka befintliga verksamheter, utveckla nya former för företagande samt att hitta nya gränsöverskridande samverkansformer.

2.2 Småland och Öarna

De målgrupper och programområden som anges i det nationella strukturfondsprogrammet utgör tillsammans med den regionala planen grunden för fördelningen av ESF-medel i Småland och Öarna. I den regionala planen specificeras prioriteringar inom de olika programområdena. Dessa tar sin utgångspunkt i den regionala analys som genomförts i det regionala strukturfondsprogrammet för Småland med Öarna (ERUF) kompletterat med relevanta statistiska uppgifter.³

Inom programområde 1 prioriteras kompetensutveckling som motverkar de problem som den regionala analysen pekar på, nämligen den begränsade yrkesmässiga/geografiska rörligheten, det låga nyföretagandet, diskriminering och könsstrukturer samt obalanserade ohälsotal i den regionala planen. Mer specifikt handlar det inom programområde 1 om projektansökningar som innehåller en eller flera av följande aspekter:

- Kompetensutveckling som skapar förutsättningar för geografisk och/eller yrkesmässig rörlighet, inklusive validering.
- *Kompetensutveckling som syftar till att stimulera företagande och entreprenörskap, även relaterat till generationsväxling.*⁴
- Kompetensutveckling som motverkar diskriminering och förändrar traditionella könsstrukturer samt syftar till mångfald i arbetslivet.
- Kompetensutveckling av nyckelpersoner för att motverka ohälsa på arbetsplatsen.
- Kompetensutveckling som motverkar finanskrisens konsekvenser.

Inom programområde 2 prioriteras kompetensutveckling, bransch-/yrkeskontakter, entreprenörskap samt tillvaratagande av befintlig kompetens. Mer specifikt innebär detta att projekt med ett eller flera av följande inslag prioriteras:

- Kompetensutveckling för personer i utanförskap med mål att nå egenförsörjning.
- Tillvaratagande av befintlig kompetens hos personer i utanförskap, exempelvis genom validering.

³ Reviderad Regional plan för Socialfonden Småland och Öarna Antagen av Strukturfondspartnerskapet Småland och Öarna 2009-12-09.

⁴ Kontigos kursivering.

- Utveckling av bransch-/yrkeskontakter för personer som befinner sig i/riskerar att hamna i utanförskap.
- *Främjande av entreprenörskap och företagande som ett sätt att motverka utanförskap.*⁵
- Mångfald genom att blanda målgrupper.

Företagande och entreprenörskap prioriteras i regionen inom båda programområdena. Dock görs ingen närmare konkretisering avseende vad som menas med företagande och entreprenörskap. Det ges till exempel ingen hänvisning till om man avser att prioritera projekt som syftar till att främja utveckling i befintliga företag (exempelvis genom att främja en entreprenöriell förmåga hos anställda) alternativt stimulera utvecklingen av nya företag.

⁵ Kontigos kursivering.

3 Projekt som ligger till grund för studien

I detta kapitel presenteras de projekt som ingick i Kontigos kartläggning per region och utifrån parametrarna:

- vilka aktörer som äger och driver projekten,
- vilka samarbetspartners som är engagerade,
- projektens syfte och mål, samt hur man har valt att arbeta,
- vilken målgruppen är.

Med utgångspunkt i den inledande kartläggningen presenteras sedan de projekt som valts ut för fördjupande fältstudier. Dessa presenteras efter programområde, då detta ökar möjligheterna till jämförelse av hur projekten har använt entreprenörskap och företagande som ett verktyg för att motverka utestängning från arbetslivet.

3.1 Norra Mellansverige⁶

Inom Programområde 1 är både privata och offentliga aktörer representerade som projektägare utan någon tydlig övervikt åt den ena eller andra sidan. Kommunledningskontor och näringslivsenheter är vanliga offentliga ägare medan enskilda företag, företagsnätverk och företagsorganisationer utgör de privata projektägarna. Utöver dessa aktörer förekommer en rad samarbetspartners och medfinansiärer till de olika projekten där Arbetsförmedlingen, lokala och regionala fackföreningsavdelningar, grannkommuner och privata företag förekommer i hög utsträckning. I fyra projekt finns forskningsinstitut och högskolor representerade som samarbetspartners, men i övriga projekt saknas en tydlig koppling till högskola eller universitet.

Projekten inom programområde 1 riktar sig oftast mot personalen i små och medelstora företag. I flera fall saknas en tydlig inriktning mot särskilda branscher eller sektorer och istället är ambitionen då att engagera företag ur det lokala eller regionala näringslivet generellt. Ofta är projekten avgränsade till kommunala eller delregionala samarbeten mellan grannkommuner vilket också styr i vilken utsträckning företag och organisationer engageras över olika administrativa gränser. De projekt som omfattar flera kommuner eller hela regioner involverar ofta regionala aktörer som regionförbund och länsstyrelser. Endast fyra projekt är särskilt inriktade mot små- och soloföretagare.

⁶ Totalt ingick 18 st projekt i den inledande kartläggningen. Av dessa var 4 st PO 2-projekt och 14 st PO 1-projekt.

Den här typen av företag finns i flera fall även representerade i projekt som riktar sig till företag inom en viss kommun eller region generellt, men en uttalad inriktning mot just de allra minsta företagen finns bara i dessa fyra fall.

Utöver de projekt som riktar sig till företag och företagare utan någon tydlig inriktning förekommer flera projekt som är tydligt avsedda för företag i specifika branscher. Företag och personal inom tillverkningsindustrin generellt och stålindustrin specifikt är de som i störst utsträckning berörs i dessa projekt. Service- och tjänstenäringsbranschen berörs inte lika ofta, och i de fall som projekt inriktar sig särskilt mot den sektorn så är det framförallt yrkesgrupper i företag med låga utbildningskrav som engageras. Det rör sig då om taxibolag, skönhetsvård, frisörer och liknande.

För projekten inom PO 1 så är det övergripande syftet generellt att öka konkurrenskraften hos företagen genom kompetensutveckling av anställda och/eller företagare, samt att utveckla samverkansformer lokalt och/eller regionalt. Det går att urskilja tre olika typer av mål med de olika kompetensutvecklingsinsatserna:

- Kompetensutveckling inom yrkesrollen.
- Kompetensutveckling för andra yrkesroller.
- Kompetensutveckling för ökad anställbarhet på arbetsmarknaden generellt.

Att utveckla den anställdes kompetens inom ramen för yrkesrollen syftar till att den anställda ska kunna hantera omställningskrav och anpassa sig till nya arbetsmetoder och verktyg. Ytterligare ett steg tar de projekt som har som ambition att ge anställda möjligheter till avancemang eller en förmåga att klara flera yrkesroller inom företagen de är verksamma i. Ett projekt har som huvudmål att möjliggöra internrekrytering till tjänster med högre kompetenskrav. Slutligen förekommer några projekt där syftet delvis är att öka anställdas generella anställbarhet på arbetsmarknaden, dels för att öka deras möjligheter att behålla sitt arbete, dels för att öka deras chanser att finna ett nytt arbete i händelse av varsel och uppsägningar.

Däremot finns det i de projekt som riktar sig till anställda i företag inte något uttalat mål om att stimulera till egenföretagande, varken för varseldrabbade eller för anställd personal i företag som upplever särskilda utmaningar relaterade till strukturomvandling.

En viktig komponent hos i stort sett samtliga projekt inom PO 1 är att utveckla de nätverk som skapats i samband med förprojekteringen. Under genomförandefasen är målet ofta att stärka dessa nätverk på olika nivåer beroende på projektets omfattning. För projekt som är begränsade till enskilda kommuner blir målet att stärka det lokala näringslivets utbyte och kontakter med varandra – t.ex. genom att soloföretagare inom samma kommun etablerar ett samarbete för att kunna utnyttja varandras resurser, medan regionomfattande projekt

kan ha ambitionen att stärka regionala samverkansformer inom ramen för en regional utvecklingsstrategi. Ett viktigt mål i flera av projekten är att göra företag mindre sårbara för förändrade marknadsvillkor genom att man tillsammans etablerar strukturer för kompetens- och kunskapsutbyte, t.ex. i form av personalutbyte vid tillfälliga produktionstoppar.

De metoder och aktiviteter som används i projekten inom PO 1 utgörs till stor del av olika utbildningsinsatser. Personal och företagare erbjuds kurser som syftar till att utveckla deras kunskaper inom vissa prioriterade områden. Säljteknik och marknadsföring, IT, ekonomi och administration samt ledarskapsutveckling är vanliga exempel. Målet är att utbildningsinsatserna ska koordineras på ett sådant sätt att projektdeltagare från olika företag träffas regelbundet och utvecklas gemensamt. En viktig förutsättning för att utbildningsinsatser ska kunna genomföras med anställda från olika företag eller med flera soloföretagare samtidigt är att fungerande och organiserade samverkansformer etableras och utvecklas. Nätverken ska också bidra till ett mer sammanhållet och effektivt strategiskt utvecklingsarbete på längre sikt på lokal eller regional nivå.

I Norra Mellansverige riktar sig två av de studerade projekten inom PO 2 på att utveckla metoder som ska göra det lättare för arbetslösa ungdomar att nå sysselsättning. Båda projekten har Arbetsförmedlingen som en viktig samverkanspartner och medfinansierare. Målet är att i samverkan med Arbetsförmedlingen och deras individuella handläggare utveckla nya former av stöd som mentorsprogram och branschspecifik handledning, samt etablera nya kontaktvägar in på arbetsmarknaden för ungdomar.

En viktig del av arbetet i dessa PO 2-projekt går ut på att förändra ungdomarnas självbild och ta tillvara deras egen förmåga genom att synliggöra kompetenser i samråd med representanter från näringslivet. Överhuvudtaget ska majoriteten av aktiviteterna – utbildning, praktik, handledning, mentorsprogram eller mässor för arbetsökande – ske parallellt med täta och regelbundna kontakter med företagare och arbetsgivare för att öka deltagarnas förståelse för hur arbetsmarknaden ser ut och under vilka förhållanden som arbetsgivarna opererar. Förhoppningen är att denna förståelse och de täta kontakterna ska bidra till ökade möjligheter till anställning. Ett projekt fokuserar på att matcha personer i Fas 3 med lämpliga praktikplatser inom den sociala ekonomin och en undersökt förstudie mot kvinnor med utländsk bakgrund inom Fas 3.

3.2 Småland och Öarna⁷

I Småland och Öarna återfinns inom PO 1 projektägare från den offentliga sektorn och den privata sektorn liksom mer renodlade

⁷ Samtliga projekt: Tillväxt och lönsamhet – genomförande (PO 1), Genomförande kompetensförsörjning Öland (PO 1), V.I.S (PO 2), Social ekonomi för ökad välfärd (PO 1), Socialt företagande för öka välfärd (PO 2), Vi trivs i Oskarshamn (PO 1), Kompetensvågen (PO 2), Nystartscenter (PO 2).

företagsrådgivande och -utvecklande aktörer representerade.

Aktörerna är IUC i Kalmar AB, Ölands Näringslivskontor, Coompanion i Jönköpings län samt FöretagsCentrum i Oskarshamn. Samma typer av projektägare finns inom PO 2 som inom PO 1. Adapta AB, Coompanion i Jönköpings län, Fenix Kunskapscentrum liksom Kommunstyrelsen i Hultsfred är de aktörer som är representerade.

Kopplade till projekten finns en lång rad aktörer som på olika sätt är involverade i – eller berörs av verksamheten. Dessa aktörer är av samma typ som projektägarna, men verkar inom projekten i olika konstellationer. Företag och företagsgrupper, Science Parks, kommunala förvaltningar, Arbetsförmedlingen, Kriminalvården, högskola och folkhögskola, Försäkringskassan, föreningslivet och sjukvården är exempel på aktörer som finns representerade. Partnerskapens storlek och omfattning varierar, från ett fåtal aktörer till en större grupp. Vidare finns det exempel på projekt som har en tydlig lokal förankring såtillvida att huvuddelen av de aktörer som återfinns i partnerskapet geografiskt sett befinner sig i samma kommun. Andra projekt har ett regionalt perspektiv och involverar både aktörer på länsnivå och från flera kommuner.

Inom PO 1 ska projekten bidra till kompetensutveckling och höja kompetensnivån inom företag och hos offentliga aktörer. Syftet med detta varierar dock. För det första kan det handla om att möjliggöra för företag att utveckla ny teknik, nya varor och tjänster samt att ge företagen verktyg och metoder för att arbeta med förändringsarbete. För det andra kan det handla om insatser för tryggare sysselsättning som ska utveckla entreprenörskapet i företagen. Slutligen kan det handla om att öka kompetensen om den sociala ekonomin och socialt företagande för att stimulera företagande och entreprenörskap. Utöver ovan nämnda satsningar finns i PO 1 portföljen ett projekt som syftar till att utveckla ett integrationsprogram till inflyttade europeiska familjer riktat till företag och myndigheter med rekryteringsbehov.

Inom PO 2 ska projekten på olika sätt bidra till kompetenshöjning hos – och utveckla individer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Syftet med detta varierar hos projekten och det finns två huvudsakliga anledningar till satsningen på kompetensutveckling. För det första ska utvecklingen möjliggöra egen försörjning antingen genom arbete, reguljär utbildning eller eget företagande. För det andra ska detta leda till utveckling och bildande av sociala företag vilket bl.a. anges syfta till empowerment.

De arbetssätt eller metoder som används inom PO 1-projekt ser olika ut. Ett par projekt ger företag resurser för att utveckla olika delar av verksamheten, t.ex. ledarskap och målstyrning, marknadsföring och utveckling av produkter och tjänster samt kalkylering och prissättning. Metoderna varierar från tillgång till en utbildad förändringsledare till genomförande om utbildningsprogram i olika moduler. Ett

projekt satsar på att genomföra kompetensinsatser riktade till tjänstemän och politiker kring möjligheter med socialt företagande, regelverk och hur sociala företag kan stöttas. Vidare finns ett projekt som ska utveckla en språkutbildning som ska kunna användas av företag och myndigheter med rekryteringsbehov.

Även inom PO 2 varierar de arbetssätt och metoder som används. Ett par projekt satsar på att utveckla samverkansformer eller mötesplatser i olika konstellationer som kan innefatta näringsliv, myndigheter, kommuner och utbildningsanordnare. Dessa projekt ska också ta fram metoder för att främja företagande och etablering på arbetsmarknaden och i ett fall också erbjuda deltagarna personlig coaching. Ett projekt ska stödja personer som står långt ifrån arbetsmarknaden att starta sociala företag. Utöver ovanstående finns ett projekt som arbetar utifrån fyra olika perspektiv. För det första med utbildning som ska utveckla deltagarens formella kompetens. För det andra med att i samverkan med företag utbilda deltagare genom arbete och med en handledare från näringslivet. För det tredje med ett projekt där deltagarna får rådgivning, utbildning, mentorsstöd och hjälp med nätverksskapande för att utveckla en affärsidé. Slutligen med stöd genom bl.a. handledning och motivationsskapande processer.

De målgrupper som adresseras inom de projekt som finns inom PO 1 är enligt projektbeskrivningarna företag, sysselsatta män och kvinnor inom offentliga, privata och ideella sektorn samt företag och myndigheter med rekryteringsbehov. Sett till målgruppen företag så är fokus småföretagare. Inom PO 2 är målgruppen personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Även här antas att målgruppen är geografiskt avgränsad.

3.3 Intressanta projekt för fältstudier

En slutsats som vi har kunnat dra utifrån en första genomgång av samtliga av de i projektportföljen ingående projekten är att det inom flertalet projekt inte verkar ha funnits något större fokus just på entreprenörskap och företagande som ett verktyg för att öka konkurrenskraften och integrationen på arbetsmarknaden. Detta gäller även för projekt som i projektplanen nämnt detta. Endast ett fåtal projekt har kunnat beskriva exakt hur entreprenörskap och företagande har varit en tydlig del i genomförandet.

Urvalet av projekt för de fältstudier som presenteras nedan har gjorts för att kunna besvara de grundläggande frågeställningar som presenterades inledningsvis i rapporten. Givet att endast ett mindre antal projekt faktiskt visat sig arbeta med entreprenörskap och företagande har det också fallit sig naturligt att välja dessa projekt. I denna del av studien ges en fördjupad bild av dessa projekt, utan regionuppdelning men uppdelat per programområde för att lättare kunna utskilja hinder och framgångsfaktorer inom de respektive programområdena.⁸

⁸ Detta gäller för samtliga projekt förutom för Socialt företagande för ökad välfärd samt Social ekonomi för ökad välfärd som presenteras tillsammans eftersom de är nära sammankopplade.

De projekt som valdes ut för fältstudier från Norra Mellansverige var följande:

- Kompetensutveckling Skönhet-Hälsa, PO 1
- Smartare samarbete, starkare framtid, PO 1
- Kompetensutveckling varseldrabbade i Gävleborg, PO 1
- Trefas, PO 2
- Five, PO 2

De projekt som valdes ut som fältstudier från SE 09 Småland och Öarna var följande:

- V.I.S, PO 2
- Social ekonomi för ökad välfärd, PO 1
- Socialt företagande för ökad välfärd, PO 2
- Kompetensvågen, PO 2
- Nystartscenter, PO 2

3.4 Fältstudier av projekt som främjar kompetensförsörjning

Kompetensutveckling för varseldrabbade i Gävleborg

Projektet är inriktat mot att erbjuda utbildningsinsatser för anställda som har blivit, eller riskerar att bli, varslade i företag utspridda i Gävleborgs län. Syftet är att stärka arbetstagarna på den specifika arbetsplatsen och på arbetsmarknaden generellt. Projektägare är Region Gävleborg som ser ett stort behov av kompetensutvecklingsinsatser för regionen eftersom utbildningsnivån i länet är låg och många företag inte haft möjlighet att med egna resurser bedriva kompetensutvecklande insatser för sin personal. Projektet passade också väl in i regionens arbete med att utveckla kompetensplattformar.

De utbildningar som erbjudits inom ramen för projektet varierar kraftigt och är utformade och beställda utifrån de behov som företag och anställda lyft fram under förprojekteringen 2008–2009. De kurser som erbjudits har framförallt varit orienterade mot att stärka individer i deras nuvarande yrkesroll, exempelvis genom kurser i medarbetarutveckling. Dessa kurser har t.ex. syftat till att skapa ett bättre samarbetsklimat, ett livligare utbyte av idéer från olika nivåer inom företagen, och öka förståelsen för det sammanhang, den miljö och den arbetsplats man befinner sig på.

Entreprenörskap och företagande har inte varit en uttalad del av projektet, åtminstone inte i termer av att starta företag eller göra företag mer konkurrenskraftiga, utan det har i första hand handlat om att stärka individer i deras yrkesroller. Men ur ett bredare perspektiv kan de olika utbildningarna ge indirekta resultat kopplat till entreprenörskap som lyfts fram på följande sätt av några intervjupersoner:

... indirekt så har ju det här projektet naturligtvis en betydelse för företagandet. I många företag har man ökat flexibiliteten. Perso-

nalen har fått bredda och öka sin kompetens. Anställda kan utföra arbetsuppgifter som de inte har kunnat utföra tidigare.

I början av utbildningen var jag skiftansvarig maskinoperatör. Men nu när chefen gick på föräldraledighet så har jag fått axla hans roll som produktionsledare. Det tror jag är ett resultat av utbildningen.

De huvudsakliga resultaten av projektet är att omkring 2 500 personer på 144 företag genomgått kompetensutvecklande insatser som på olika sätt syftat till att stärka dem i deras respektive yrkesroller. Kopplingen till entreprenörskap och företagande förefaller dock ganska svag. Kurserna i medarbetarutveckling kan dock ha bidragit till att inleda ett arbete med en utvecklad dynamik på arbetsplatserna vad gäller exempelvis kommunikation, ansvarstagande och övergripande arbetssätt. De anställda som intervjuats menar att man stärkts i sin yrkesroll och att dynamiken på arbetsplatsen påverkats i positiv bemärkelse av projektet. Men det är oklart i vilken utsträckning företagen stärkts, exempelvis genom förbättrad konkurrenskraft eller ökad omsättning, till följd av detta.

Skönhet och Hälsa

Projektet Skönhet och hälsa har riktat sig till småföretagare inom skönhets- och hälsobranschen. Från projektledningens sida var ambitionen att öka erfarenhetsutbytet företagarna emellan samt att höja kompetensnivån. Eftersom branschen är kraftigt kvinnodominerad och man i regionen har stora ohälsotal bland kvinnor så såg man också projektet som en möjlighet att stärka kvinnligt företagande i regionen och förhoppningsvis få fler män intresserade av branschen.

De utbildningsinsatser som har erbjudits har tagits fram efter en förstudie om företagarnas egna behov av kompetenshöjande insatser. En del kurser har varit orienterade mot att bredda specifika kunskaper inom det område som företaget är verksamt inom, medan andra har varit inriktade mot att företagen ska kunna erbjuda sina kunder helhetslösningar i större utsträckning. Dessa utbildningar har varit ganska specifika för den berörda branschen och har med några undantag en svag koppling till att utveckla den entreprenöriella förmågan.

Kurserna i framförallt ledarskapsutveckling, och till viss del marknadsföring, har en starkare entreprenörskapsprägel än övriga. En intervjuperson lyfter fram att man inom ramen för kurserna i ledarskapsutveckling fick gå kurserna tillsammans med företagsledare från andra branscher, varpå värdefull korsbefruktnings kunde uppstå inom nya nätverk. Dessa kurser har varit mycket uppskattade och har tillfört ett mervärde till deltagarna eftersom de gett möjligheter till erfarenhetsutbyte utanför skönhets- och hälsobranschen och breddat företagets nätverk på ett väldigt positivt sätt.

Kurserna i ledarskapsutveckling har inte bara varit inriktade på ett förbättrat ledarskap, utan har också inkluderat diskussioner kring verksamhetsutveckling mellan företagare från skilda branscher.

Sett till konkreta resultat har projektet inte lett till några omvälvande förändringar för de företag som deltagit. De åtgärder eller förändringar som genomförts som ett resultat av deltagandet faller ofta inom ramarna för ordinarie verksamhetsutveckling som exempelvis att publicera en hemsida, att renovera lokaler för att bättre kunna ta emot och ge service till kunder, att introducera ett bokföringssystem och liknande. Deltagarna menar också att projektet gett dem inspiration till att utveckla sin verksamhet framöver och delta i liknande utbildningar med förhoppning att det ska kunna ge dem ännu mer kunskap att utveckla sitt företag.

Smartare samarbete, starkare framtid

Stål & Verkstad har varit projektägare för projektet som syftat till att stärka individer som av olika skäl löper risk att bli varslade. Målet har varit att genom kompetensutvecklande insatser göra individer mer anställningsbara inom stål- och verkstadsindustrin samt på arbetsmarknaden generellt. Ett parallellt mål har varit att knyta samman de företag inom stål- och verkstadsindustrin som deltar i kompetensutvecklande insatser för att stärka deras gemensamma konkurrenskraft med hjälp av ett gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte. Branschen har generellt ställts inför svåra utmaningar de senaste åren i form av en hårdnande konkurrens på den internationella marknaden. Branschen spelar en betydande roll på den regionala arbetsmarknaden så projektet bedöms av projektledningen som ytterst viktigt för att dels säkra arbetstillfällen genom bättre konkurrenskraft hos befintliga företag, dels genom att göra anställda i branschen mer anställningsbara inom andra branscher.

De kompetensutvecklande insatserna som erbjudits har anpassats efter de behov och önskemål som uttryckts från i huvudsak företagens sida genom en förstudie. Dessa behov kompletterades senare med de anställdas specifika önskemål för att lyfta fram individperspektivet ytterligare. Viktiga delar av dessa insatser har kretsat kring breddad och effektiviserad produktion. Från projektledningens sida ser man en stor betydelse av att arbeta med ledarskapsutvecklande insatser och att främja utvecklingen av företagarnätverk, två insatser som man arbetat med i projektet, för att stärka både det interna och det externa lärandet hos företagen och samtidigt bibehålla drivkraften och motivationen hos de anställda.

Genom att förbättra kommunikation och förståelse mellan drift- och underhållsavdelningen har t.ex. ett företag kunnat arbeta mer kostnadseffektivt. Ett annat företag har ökat och breddat sin produktion genom att införa ett förändrat arbetssätt orienterat mot lean production, samt genom att höja kompetensen hos personalen.

Samverkan med andra aktörer har bestått av samarbete och medfinansiering från flera kommuner samt Region Värmland. Det har även förekommit visst utbyte med IUC Värmland som delvis bedriver verksamhet som konkurrerar med Stål & Verkstad.

Från projektledningens håll efterfrågar man en sammanlänkning mellan socialfonden och regionalfonden för finansiering och genomförande av liknande projekt i framtiden. Det är svårt, menar man, att utveckla organisationer och anpassa dem till strukturella förändringar utan att samtidigt satsa på kompetensutveckling. Att genomföra respektive insats enskilt riskerar att ge betydligt mindre för både företaget och individen. Här finns en tydlig potential att utveckla och stärka entreprenörskapet och företagandet i framtida projekt. Med ett starkt kompetensutvecklande angreppssätt som inte tar hänsyn till ett organisationsutvecklande perspektiv blir det lätt frågan om traditionell kompetensutveckling som sällan har en potential att förnya verksamheter och göra dem mer kreativa och innovativa. I det här projektet verkar det som om man från projektledningens och företagens håll har försökt implementera båda perspektiven vilket sannolikt har orsakat de problem som uppstått i form av meningsskiljaktigheter med socialfondens handläggare och det regelsystem som de har att följa.

Socialt företagande för ökad välfärd/Social ekonomi för ökad välfärd

Socialt företagande för ökad välfärd (PO 2) vänder sig till personer som står utanför arbetsmarknaden. Social ekonomi för ökad välfärd (PO 1) arbetar parallellt med målgruppen som vi här kallat för stödstruktur, nämligen personer inom offentliga, privata och ideella sektorn som på olika sätt kommer i kontakt – och arbetar med personer som skulle kunna starta sociala företag. Frågan på vilket sätt projektet relaterar till regionala utmaningar besvarar en intervjuperson med att *”Vi har ett utanförskap i regionen och när det gäller utanförskap så måste man stå på flera ben för att lösa detta. Projektet är ett komplement till övriga delar som sker i regionen, det handlar om regional tillväxt och det finns en samhällsekonomisk vinst i detta.”*

Flera intervjupersoner poängterar att samverkan mellan de två projekten är central eftersom man ser det som en förutsättning för att uppnå resultat att arbeta mot båda programområdena samtidigt. En intervjuperson uttrycker att *”... socialt företagande kräver strukturer och stöttning och hur ska det ske om det inte finns lokal kompetens?”*. Sammantaget är ett stort antal offentliga aktörer från flera olika kommuner involverade i projektet.

I Socialt företagande för ökad välfärd (PO 2) innebär medverkan kompetensutveckling som innefattar olika delar, från bokföring till personlig utveckling. I Social ekonomi för ökad välfärd har man arbetat med utbildning av personer som arbetar inom offentlig, privat och social ekonomi för att möjliggöra att dessa sedan kan arbeta med att stötta personer långt från arbetsmarknaden att starta företag inom den sociala ekonomin.

De entreprenöriella/företagsrelaterade inslagen i projekten handlar här om social ekonomi och företagande inom denna sektor. Detta i sin tur innebär enligt intervjudata två olika aspekter på entreprenörskap och företagande. För det första kan det handla om det mer påtagliga att ett socialt företag startar. För det andra handlar det om empowerment, som visserligen är en viktig del i just företagandet, men som en intervjuperson också förklarar ska fungera även om man som deltagare inte startar ett socialt företag. Det handlar istället om att förhållningssättet till deltagande i Socialt företagande för ökad välfärd är frivilligt och att man förväntas delta till hundra procent av sin egen förmåga liksom att man använder sig av problembaserat lärande i de utbildningar som erbjuds. En intervjuperson beskriver detta som att det handlar om *”... att använda gruppen för att utveckla individen, vi glömmar ofta bort att det inte behöver vara så svårt, det handlar om att inte kväva personer. Helt plötsligt börjar vi diskutera entreprenörskap och företagande, det blir ett nytt sätt att arbeta.”*

Kontigo uppfattar att endast ett mindre antal sociala företag faktiskt startats genom projektet, men att detta kan komma att ändras då flera grupper är i förberedelsefasen för att starta företag. En intervjuperson menar också att det viktigaste resultatet av projektet är att man fått människor att samarbeta och känna samhörighet och att man inte kan likna detta vid – och därmed inte mäta förändringar som inom traditionellt företagande eftersom steget till företagande är större för personer som befinner sig utanför arbetsmarknaden. De projektdeltagare som Kontigo har intervjuat är också personer som startat företag vilket gör att bedömningen av vad projektet lett till i termer av entreprenöriellt förhållningssätt för dem som inte startat företag inte går att göra. Det förefaller också som om stödstrukturer för sociala företag har utvecklats på ett sådant sätt att det går att förvänta sig att de är mer verksamma framöver vilket också bör påverka möjligheterna för andra att starta sociala företag när projektperioden är över.

3.5 Fältstudier av projekt som främjar ett ökat arbetskraftsutbud

Five – Fem nya möjligheter för kompetensutveckling hos människor och ökad samverkan med företag

Näringslivet Falun Borlänge AB är projektägare för projektet Five som syftar till att utveckla och pröva nya samarbetsformer och arbetsmetoder för att få in ungdomar på arbetsmarknaden samt att öka deras möjligheter att arbeta utifrån sina egna förutsättningar genom att använda verktyget praktik. Projektet bedrivs i de sex kommunerna Falun, Borlänge, Säter, Rättvik, Leksand och Gagnef.

Projektets syfte ligger väl i linje med de prioriteringar som uttalas i ESF-planen för Norra Mellansverige, att komma till rätta med den höga ungdomsarbetslösheten samt att överbrygga den påtagliga generationsskiftesproblematiken i regionen. Inom Näringslivet Falun Borlänge finns det en tradition av praktikförmedling och en tanke i

att stötta företagen att ta emot personer som står utanför arbetsmarknaden. Man har tidigare arbetat med praktik som verktyg inom andra projekt. Ofta har det dock främst handlat om utbildningar och projektet Five ses som mer konkret i sin karaktär.

Kopplingen till entreprenörskap och företagande är otydlig i projektbeskrivningen, något som även bekräftats genom Kontigos intervjuer. Så här säger projektledaren om projektets användande av företagande eller entreprenörskap som verktyg:

”Jag tycker inte att vi har jobbat med företagande eller entreprenörskap per se. Vi har inte jobbat med det begreppet. Vi för samman ungdomar och företag så att ungdomarna får se hur det fungerar. Ungdomarna förstår vilka förutsättningar företagen har och vad de tycker är viktigt”.

Man kan därför hävda att ungdomarna genom sina praktikplatser i viss mån har fått en praktisk entreprenörskapsutbildning, genom att på nära håll kunna observera hur ett företag fungerar. Projektet Five syftar inte bara till att integrera ungdomarna på arbetsmarknaden, utan även till att utveckla regionens företag genom att ge dem möjlighet att pröva arbetskraft vilket exempelvis skulle kunna leda till en smidigare generationsväxling. Den företagsutvecklande aspekten har till viss del karaktären av ett PO 1-projekt. I projektbeskrivningen står det även uttryckt att man inom projektet har för avsikt att samverka mellan PO 1 och PO 2. Projektledaren uttrycker detta på följande sätt: *”PO 1 och PO 2 har i stort sett det gemensamma syftet att stärka individerna, både de som arbetar och de som ska in på arbetsmarknaden. När vi ville samverka med PO 1 stötte vi dock på svårigheter. De företag som är engagerade inom PO 1 ser de inget behov av att jobba med PO 2-människor. De är helt enkelt inte intresserade”.*

Inom Five-projektet tycker man sig ha funnit brister i de analyser som genomförs inledningsvis inom PO 1-projekt idag. Dessa brister anser man bland annat består i att de stannar på en ytlig nivå. En lärdom från Five är att man, om man ska lyckas föra ihop PO 1 och PO 2, måste ställa högre krav på behovsanalyserna så att de tydligare pekar på vilka faktorer som verkligen påverkar företagets utveckling positivt. Ett förslag som vuxit fram som en lärdom från projektet är att ett tredje obligatoriskt område borde införas för ESF-projekt; parallellt med jämställdhet tillgänglighet. Detta skulle vara att en omvärldsanalys bör göras för att skapa en bättre insikt i hur företagen på orten fungerar. Vad är det som påverkar företagen när man ska rekrytera?

Sammanfattningsvis kan man säga att Projektet Five nog är det projekt inom PO 2 som vi valt att fokusera på som har den minst tydliga kopplingen till entreprenörskap och företagande. Vi ansåg ändå att detta projekt var intressant som fältstudie då den direkta kontakt med företag som praktikperioden inneburit åtminstone i teorin skulle ha kunnat öka ungdomarnas kunskap om entreprenörskap och företa-

gande samt väckt deras intresse för att själva starta eller vara med och driva ett företag. Vi har dock inte fått några tydliga indikationer på att projektet skulle ha påverkat deltagarna på detta sätt.

Kompetensvågen

Projektet Kompetensvågen riktar sig till personer som står utanför arbetsmarknaden. Kompetensvågen arbetar i fyra olika ”vågor” där den första delen riktar sig mot det inledande skedet i entreprenörskapsprocessen och innebär rådgivning i termer av coachning och stöttning. Den andra delen kallas för ”utbildningsvåg” och innebär att deltagarna erbjuds utbildning i form av allt från orienteringskurser till gymnasiala kurser som bl.a. kan innebära egenföretagarutbildning. Den tredje delen innebär en ”företagsvåg” där de arbetssökande har tagits emot på olika arbetsplatser och den fjärde delen är en ”egenföretagarvåg” som på olika sätt kombinerar de andra vågorna för att erbjuda allt från coachning till utbildning för deltagare som burit på idéer att starta eget företag.

Projektet har bedrivits parallellt med två ytterligare Socialfondsprojekt i kommunen. Dessa projekt har visat sig komplettera varandra såtillvida att man utgjorde en kedja från att stödja ungdomar som står utanför arbetsmarknaden till att stödja personer som var arbetslösa i andra åldrar. Projektet har också haft ett nära samarbete med näringslivet liksom med sina medfinansiärer, bl.a. Arbetsförmedlingen och den kommunala arbetsmarknadsenheten. Kompetensvågen anges av intervjupersoner svara mot regionala utmaningar såtillvida att lågkonjunkturen slog hårt mot regionen och det därför för många behövdes alternativ till att bli arbetslös eller få jobbcoachning.

Projektet har enligt en intervjuperson haft en bred approach till entreprenörskap och företagande på det sättet att man ser på entreprenörskap som ett förhållningssätt. Detta beskrivs som *”... ett sätt att man själv får hjälpa till och leta lösningar, det handlar inte om att alla ska bli egenföretagare utan det handlar om att alla ska vilja förändra den situation man är i.”* Intervjupersonen fortsätter, *”Man kan vara entreprenör och anställd”*. Endast ett mindre antal personer har också valt att delta i den fjärde våg som handlar om eget företagande. Huruvida någon deltagare har startat eget företag genom projektet är oklart då det inte finns några tydliga resultat att visa upp. Efterfrågan på mer yrkesinriktade utbildningar inom t.ex. truck och svets har inom projektet visat sig vara mycket stor vilket kan tyda på att de entreprenöriella och företagsrelaterade inslagen i projektet varit mindre viktiga för deltagarna. En deltagare menar på att projektet erbjudit en kurs inom data, varken mer eller mindre. Kontigo har dock inte tillräckligt underlag för att dra några slutsatser kring i vilken utsträckning det entreprenöriella förhållningssätt som beskrivs inom projektet fått fäste eller burit frukt.

Nystartcenter

Projektet Nystartcenters huvudsakliga målgrupp är personer som står utanför arbetsmarknaden. Utöver detta har projektet haft ett påverkanssyfte för att få de myndigheter som arbetar med målgruppen arbetslösa personer att samverka i syfte att förbättra möjligheterna för dessa individer att uppnå egen försörjning. Sett till entreprenörskap och företagande så har fokus i projektet varit på det inledande skedet i entreprenörskapsprocessen, syftande till att få arbetslösa individer intresserade av att stärka sin position på arbetsmarknaden. Metoden har då varit personlig coachning för att stärka individerna. Dessa skulle sedan kunna komma på att eget företagande var det mest intressanta för deras del. Nystartcenter har haft ett informellt samarbete med ett annat projekt som fått stöd från Socialfonden, med offentliga aktörer (framförallt kommunala organisationer och Arbetsförmedlingen) liksom med näringslivet, inte minst för att samarbeta kring praktikplatser.

Intervjudata pekar på att projektets syfte motsvarar den regionala utmaningen att få fler personer i arbete, särskilt som man i början av projektperioden upplevde lågkonjunktur och projektet därmed uppfattades som ännu mer angeläget. Samtidigt visar underlaget att de delar i projektet som handlat om entreprenörskap och företagande inte varit centrala för att uppnå projektets syfte såtillvida att individernas väg från arbetslöshet skulle gå via eget företagande. Enligt en intervjuperson har inget nytt företag startat genom projektet och det finns inga andra faktorer som pekar på några tydliga resultat kopplade till entreprenöriell förmåga. En anledning till detta förefaller vara att de personer som kom in i projektet var inriktade på att få arbete, dock inte på eget företagande. De deltagare som intervjuats kan inte heller ange att de fått ta del av någon direkt coachning och därmed inte heller att deltagande i projektet skulle ha lett t.ex. till ett förändrat synsätt på sin situation, ett mer entreprenöriellt tänkande.

En intervjuperson anger också att *”man lurar sig själv om man tror att man skulle kunna hitta personer som skulle kunna starta eget i en målgrupp där många har det besvärligt”*. Intervjupersonen fortsätter *”Det är ju ingen barnlek att bli egen företagare, i vissa sammanhang skönmålar man det, och det kan ju finnas fall när det funkar. Men det kan också finnas ganska stora risker. Jag tror att det finns många exempel på att folk inte borde hoppa på det när det misslyckas. Det är ju inte så kul att försättas i skuld.”*

Trefas – Falun

Trefas är ett nationellt samverkans- och utvecklingsprojekt inom vilket Arbetsförmedlingen och den sociala ekonomin ska utveckla metoder och arbetsmodeller för Jobb- och utvecklingsgarantins tredje fas. Projektet har genomförts som fem delprojekt runt om i landet, bland annat i Falun, Uppsala och Gävle. Det övergripande syftet är enligt projektbeskrivningen *”att ge deltagarna i Fas 3 utökade möjlig-*

heter till egen försörjning på såväl kort som lång tid inom ett område som Arbetsförmedlingen inte tidigare har arbetat i. Detta ska möjliggöras genom att man matchar individen med en placering som ska utveckla individens kompetens.” Trefas syften och mål stämmer väl överens med ESF-planens för Norra Mellansveriges prioritering att öka den sociala ekonomins betydelse i regionen, utveckla nya former för företagande inom denna sektor samt hitta nya gränsöverskridande samverkansformer.

En del i ambitionen att fler Fas 3-deltagare ska få anställning inom den sociala sektorn har varit att bidra till att det startas fler företag inom denna sektor, även om fler sociala företag inte varit ett uttalat mål. *”Vi hade tänkt att vi skulle jobba med sociala företag, men fokus har varit lite luddigt. Fokus har främst legat på att redovisa en hög närvaro, bra matchningar och bra placeringar”*, säger projektledaren för Trefas i Falun.

En regional utmaning som lyfts fram är att det inte finns någon tradition av sociala företag i Dalarna. Detta har inneburit en svårighet då det saknas goda exempel som inspiration för deltagarna. Trefasdeltagarna fick i början information om socialt företagande från bland annat Coompanion. Projektledaren uttrycker dock tvivel kring att endast utbildning skulle vara ett fungerande verktyg riktat mot denna målgrupp. *”De hade svårt att se det första steget mer konkret. Vi har inga bra exempel på sociala företag här och vi tog därför en annan väg och letade efter möjligheter istället”*, menar projektledaren för Trefas i Falun.

Man hittade exempelvis en lokal som ansågs ha stort potential att inrymma ett socialt företag. Projektet erbjöd lokalen till föreningar som ville starta ett företag och intresset visade sig vara stort. En förening med koppling till Trefas är verksamma i lokalen och på gång med att starta upp ett socialt företag där Trefasdeltagare erbjuds platser.

Inom projektet har man diskuterat med deltagarna om vilka möjligheter som finns att starta sociala företag, men man har huvudsakligen riktat sig mot de föreningar som är knutna till projektet för att få dem att starta företag. *”Det skulle krävas mycket för att jag skulle starta ett företag och det är förstås ännu svårare för dem som har varit arbetslösa länge. Däremot kan vi från Trefas bidra med folk om föreningarna startar företag”*, menar projektledaren för Trefas i Falun.

Inom Trefas har arbetet med empowerment inneburit att man flyttat över så mycket ansvar som möjligt på deltagarna. *”Ofta får deltagarna själva styra verksamheten, utforma den och fylla den med innehåll. Enligt rapporter från handledarna har detta medfört att personerna vuxit”*, säger projektledaren.

En lärdom som man dragit från Trefas är att det sociala företagandet för denna målgrupp måste bygga på en idé som har en stor stöttning i

början. Det anses viktigt med en stabilitet där en förening eller annan aktör står för att ta det första steget. Att endast genomföra ”utbildningar i socialt företagande” anses inte fruktbart för denna grupp”.

Som ett resultat av projektet har totalt tre sociala företag som erbjuder Fas 3-deltagare sysselsättning startats eller befinner sig i uppstartsfasen. Intervjuer med deltagare visar även på ett visst intresse av att i framtiden vara med och aktivt driva ett socialt företag om tillfället presenterar sig. Deltagarna uttrycker dock även en osäkerhet kring företagande rent generellt, då detta framstår som en svår och osäker väg.

V.I.S

Projektet V.I.S, som genomförs i programområde Småland och Öarna, är enligt projektbeskrivningen ett projekt för unga och andra arbetslösa där individuell kompetens ska matchas med företag. Företaget Adapta AB har varit projektägare och projektet har medfinansierats av Arbetsförmedlingen ibland annat Jönköping. I det regionala strukturfondsprogrammet för Småland och Öarna prioriteras ”Kompetensutveckling som syftar till att stimulera företagande och entreprenörskap, även relaterat till generationsväxling” samt ”Främjande av entreprenörskap och företagande som ett sätt att motverka utanförskap”. Ett fokus med unga arbetslösa som målgrupp som inkluderar moment av entreprenörskapsutbildning tycks därför passa väl in i den regionala utvecklingsplanen.

Det finns enligt projektbeskrivningen en relativt tydlig koppling till företagande genom att projektet syftar till att utveckla deltagarnas självbild och självförtroende för att kunna förverkliga personliga mål och få en meningsfull sysselsättning bland annat genom ”Stärka och utveckla det entreprenöriella tänkandet hos individen”. Ett av målen för projektet är vidare att ”Ge deltagaren möjlighet att hitta rätt yrke, utbildning eller företagande samt att skapa förutsättningar för eget företagande”.

I projektbeskrivningen anges även att ”Den måttstock mot vilket projektets resultat ska ställas är graden av arbetsmarknadsetablering, utbildning och nyföretagande”. Entreprenörskap och företagande lyfts alltså i projektbeskrivningen upp som ett fullvärdigt alternativ till annan sysselsättning för de deltagande ungdomarna.

Projektet V.I.S. har kombinerat ledarskapsutbildning och mer praktiskt inriktade utbildningar inom t.ex. arbetsrätt med praktik. Sett till entreprenörskap/företagande har det funnits vissa inslag av detta inom både utbildningen och praktiken. Inom utbildningen har de som varit intresserade kunnat få delta i föreläsningar om nyföretagande. Deltagarna har inom ramen av projektet erbjudits information om att starta eget både genom Adapta AB och genom Starta eget-rådgivare. Tydliga inslag i projektet har varit att ”avdramatisera företagande” men också visa på att egenföretagande ”inte är någon dans på rosor”.

”Vissa ungdomar i V.I.S hade kanske glorifierat detta med företagande. Man öppnade upp deras ögon för att det är mer av ett hårt slit. Detta tydliggjordes för deltagarna på VIS”, menar en intervjuperson.

Ett problem för arbetslösa ungdomar som varit intresserade av att starta företag anses ha varit att Starta eget-bidraget fram till år 2010 varit en åtgärd som man inte fått använda för ungdomar under 25 år. Man kunde därför från Arbetsförmedlingens håll hänvisa vidare till Almi och Nyföretagarcentrum, men aldrig fatta ekonomiska beslut om Starta eget-bidrag. Åldersgränsen ändrades dock år 2010 till 20 år, vilket skulle kunna ge ökade möjligheter för arbetslösa ungdomar att starta företag framöver.

Inom praktikdelen har tanken varit att de som hamnat på mindre företag kommit nära entreprenörskap i praktiken. Att få fler ungdomar att starta företag tycks av intervjuerna att döma ha varit sekundärt i projektet. Huvudfokus har legat på att matcha ungdomarna med praktikplatser för att dessa ska få erfarenheter och referenser inför sitt framtida arbetssökande. De färskare referenser som praktikperioden medfört anses vara ett viktigt och konkret resultat, då det som eventuell blivande arbetsgivare ofta anses viktigt att prata med en tidigare arbetsgivare.

Projektet anses ha fyllt en viktig funktion då många ungdomar saknar de sociala spelreglerna och har dålig koll på praktiska saker som anmälan till a-kassa, klädkoder, vikten av att komma i tid och att inte ta för lång lunchrast. Mycket av detta är även relevant för entreprenörskap och eget företagande. *”Som egenföretagare måste man också komma i tid och höra av sig till kunden om man får förhinder. Gör man inte detta har man inte någon business”,* menar en intervjuperson.

Ungdomarna som deltagit i projektet kan anses ha haft nytta av projektet och de uppger själva att deras självkänsla har förbättrats. Utvärderingar av projektet har även visat att de kommit närmare arbetsmarknaden genom att finnas i ett socialt sammanhang och genom att de erbjudits en inblick i praktiskt arbete. *”Självkänslan hos individerna har stärkts inom projektet genom att man fått feedback på sitt arbete, detta ger energi”,* menar en intervjuperson. Det finns dock ingen dokumentation kring att företag startats av deltagare som en följd av projektet eller på att de företag som tagit in praktikanter har stärkts som en följd av detta.

4 Modell för analys av projekten

Kartläggningen av projekten ligger till grund för den modell som vi tagit fram för analysen av projekten. Modellen syftar till att ge en ram för analys av logiken bakom projekten samt genomförande och måluppfyllelse. Modellen tar sin utgångspunkt i såväl forskning som Kontigos tidigare studier och analyser av stöd till entreprenörskap och innovationer.

I analysmodellen kategoriseras projekten inledningsvis utifrån den huvudsakliga målgrupp som projektet vänder sig till. Analysmodellen bygger sedan på ett antal faser eller dimensioner, inom vilka insatser och aktiviteter genomförs som slutligen förväntas leda till en ökad entreprenöriell förmåga hos individer eller företag.⁹ I modellen antas vidare att en ökad entreprenöriell förmåga kan leda till att nya företag startar, eller att redan existerande företag kan växa. Detta möjliggör integrering på arbetsmarknaden för individer som tidigare stått utanför och stärker redan existerande företags plats på arbetsmarknaden. Kontigo menar även att detta har en nära koppling till tillväxt, vilket beskrivs mer i detalj nedan.

Syftet med modellen är att tydliggöra vilken målgrupp projekten vänder sig till, i vilken fas i entreprenörskapsprocessen projekten verkar samt att genomförandet påverkas av med- och motkrafter. Modellen ger sedan ett underlag att i en fördjupad analys göra jämförelser mellan projekt sett till i vilken utsträckning de lyckats uppnå entreprenöriell förmåga och för att dra slutsatser kring vilka projekt som förefaller ha en fungerande modell. Det kan då t.ex. handla om att inrikta sig mot en viss målgrupp i en viss fas och/eller att hantera olika med- och motkrafter på bästa sätt.

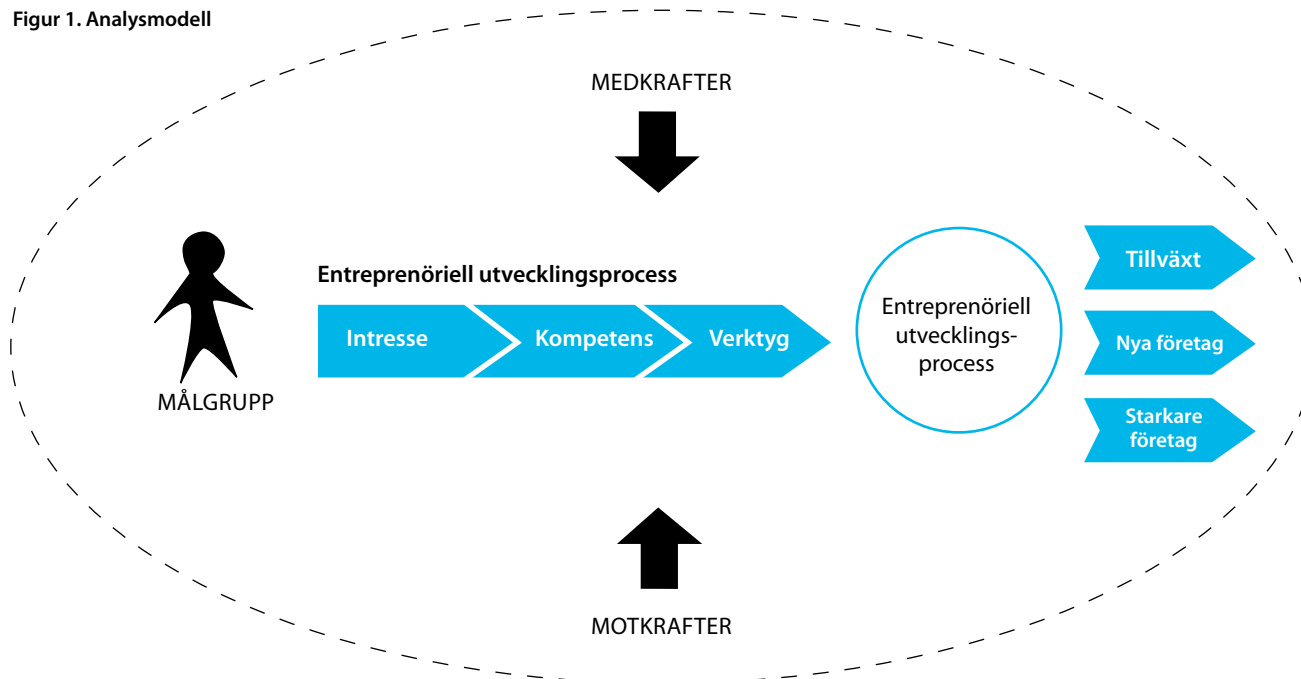
4.1 Analysmodellens steg och delar

Målgrupper

Inom ESF Programområde 1 (PO 1), *Kompetensförsörjning*, syftar projekten till att stödja både individen och företaget/organisationen. Genom kompetensutveckling ska projekten stärka individernas förmåga att klara en omställning och strukturomvandling och samtidigt stärka företagets konkurrenskraft genom mer kompetenta individer

⁹ Det kan diskuteras i vilken utsträckning som delarna i modellen bör ses som dimensioner som är ömsesidigt beroende av varandra eller som faser som följer på varandra. Vi har valt att beskriva modellen mer som en linjär utvecklingsmodell för att kunna synliggöra vad de olika faserna innebär.

Figur 1. Analysmodell



och en mer kompetent organisation. Inom Programområde 2, *Ökat arbetskraftsutbud*, ser projekten annorlunda ut såtillvida att målgruppen i första hand är individer som står långt ifrån den ordinarie arbetsmarknaden. I många fall är handlar det om personer som tidigare har varit föremål för olika arbetsmarknadspolitiska insatser och som t.ex. varit sjukskrivna under en längre tid.

I vår analysmodell har vi klassat målgrupperna i följande fyra kategorier:

- Företagare
- Anställda
- Arbetssökande
- Stödstrukturer (för ökat entreprenörskap och integration på arbetsmarknaden)

Det förväntade utfallet av ett projekt står givetvis i nära relation till vilken huvudsaklig målgrupp projektet vänder sig till.

Intresse/motivation

Ett första steg mot att öka den entreprenöriella förmågan hos den utpekade målgruppen är att öka intresset för entreprenörskap eller företagande eller att stimulera motivationen för att engagera sig i aktiviteter som syftar till att stärka den entreprenöriella förmågan. Det kan här röra sig om främjande åtgärder som motverka fördomar mot entreprenörskap, lyfta fram goda exempel och förebilder och på ett konkret sätt synliggöra för individer hur de kan ha nytta av att stärka sin entreprenöriella förmåga.

Kunskap/kompetens

När man väl fångat en målgrupps intresse eller motivation för entreprenörskap och företagande (i dess olika former) är nästa steg insatser som syftar till att höja kunskapen och kompetensen hos målgruppen inom områden som är relevanta för att nå detta mål.

Verktyg/metoder

Aktiviteter inom denna fas inriktar sig på att erbjuda konkreta verktyg och metoder för individer eller företag att bli mer entreprenöriella. Detta kan inkludera t.ex. coachning, personlig rådgivning eller skapandet av stödjande nätverk.

Medkrafter och motkrafter

Med- och motkrafter innebär faktorer som påverkar ett projekts genomförande och måluppfyllelsen ”ökad entreprenöriell förmåga” antingen positivt eller negativt. Det kan här röra sig både om interna faktorer som ligger inom själva projektet och på externa faktorer.

Målet – Ökad entreprenöriell förmåga

Målet för projekten är enligt Kontigos analysmodell en ökad entreprenöriell förmåga för de individer och företag som deltagit. Entreprenöriell förmåga kan tolkas relativt brett och behöver alltså inte betyda att en deltagare ska vara redo att starta ett nytt företag. Det kan, som tidigare nämnts, lika gärna handla om att ett företags anställda blir mer kreativa och intraprenöriella, vilket stärker företagets plats på marknaden.

4.2 Nya/växande företag och integration på arbetsmarknaden

Syftet med temegruppen Entreprenörskaps arbete är bland annat att undersöka hur entreprenörskap och företagande kan användas som ett verktyg för att öka integrationen och förhindra utslagning på arbetsmarknaden. Det är därför viktigt att nämna hur Kontigo har valt att se på förhållandet mellan just en ökad integration på arbetsmarknaden och nya och växande företag och tillväxt. En satsning på entreprenörskap inom ESF-projekt är främst en satsning på individernas möjlighet att delta och bidra efter sin egen förmåga.

Ett projekt som syftar till att skapa sociala företag har ofta som sitt huvudsakliga mål att genom företagandet integrera personer som står långt från arbetsmarknaden. Dessa företag återinvesterar huvudsakligen sina vinster i den egna verksamheten drivs främst för att skapa en delaktighet för medarbetarna. Även om dessa företag inte alstrar någon ekonomisk vinst påverkar de ändå tillväxten positivt då det erbjuder en sysselsättning för personer som tidigare var beroende av ekonomiskt stöd. Vi utgår i vår analysmodell därför från att syftet för ett projekt som använder just entreprenörskap som ett verktyg (istället för andra typer av insatser) är att öka benägenheten hos individer att starta nya företag i olika former eller att stärka redan existerande företag, och på längre sikt även påverka tillväxten positivt.

5 Jämförande analys

Vi har för avsikt att besvara de grundläggande frågor som formulerats för studien genom att använda oss av den analysmodell som presenterats i kapitel 4. Modellen är tänkt att möjliggöra jämförelser mellan de valda projekten sett till i vilken utsträckning de lyckats uppnå entreprenöriell förmåga bland sina deltagare (i den mån detta redan går att utläsa) och för att kunna föra en diskussion och dra slutsatser kring vilka projekt som förefaller ha en fungerande projektmodell. Den ska också möjliggöra undersökande av vilka de kritiska faktorerna är för att med entreprenörskap och företagande som verktyg på bästa sätt dra nytta av medkrafter och motverka motkrafter i projektets genomförande. Detta syftar till att öka chanserna att skapa ökad integrering och konkurrenskraft på arbetsmarknaden.

I det här kapitlet presenterar först vi vår syn på entreprenörskap och företagande, sedan presenterar vi olika sätt att arbeta mot de faser som förekommer i entreprenörskapsprocessen samt med- och motkrafter för ökad entreprenöriell förmåga. Vi redovisar också en jämförelse mellan projekten i fallstudien utifrån vilka projekt som kan anses ha en fungerande projektlogik.

5.1 Vad är entreprenörskap och företagande?

Inom entreprenörskapsforskningen finns det idag ingen entydig definition av vad som egentligen ska avses med entreprenörskap. Det kan handla om mer snäva definitioner som start och drift av nya och unga företag eller mer breda perspektiv som att entreprenörskap kan förekomma i alla typer av organisationer, i alla stadier och handla om enskilda individer eller grupper av individer (FSF 2009:3). Tillväxtverket antar en bredare definition där entreprenörskap ses som:

”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”

För att kunna ge en sammanfattande bild av hur användandet av entreprenörskap och företagande som verktyg påverkar resultaten inom de projekt som beskrivits i det föregående kapitlet anser vi att det är viktigt att först definiera vad företagande och entreprenörskap som verktyg egentligen innebär. Man måste även identifiera vad det är det man vill uppnå genom att använda just detta verktyg. Det finns

många olika metoder och sätt att arbeta på för att förhindra utslagning från arbetsmarknaden eller att bidra till ökad sysselsättning för personer som står utanför den ordinarie arbetsmarknaden. Entreprenörskap och företagande kan vara en sådan metod. Det är viktigt att inse att tolkningen och definitionen av vad entreprenörskap egentligen innebär och syftar till påverkar analysen. Om man väljer ett bredare angreppssätt och menar att ökad entreprenöriell förmåga är synonymt med ökad kreativitet eller ökad kontroll över sin livssituation skiljer sig analysen av naturliga skäl från de där man istället utgår från den snävare definition som Kontigo har valt att använda sig av.

Kontigo har poängterat att analysmodellen utgår från att syftet med att använda just entreprenörskap och företagande som ett verktyg (istället för andra typer av metoder eller insatser), är att öka benägenheten hos individer att starta nya företag i olika former eller stärka redan existerande företag för att på så vis öka integrationen på arbetsmarknaden, sysselsättningen och, på längre sikt, även tillväxten. Anledningen att vi valt en snävare definition är att vi menar att studiens syfte kan motverkas av en allt för bred tolkning av entreprenörskap eftersom det då blir svårt att skilja detta verktyg från andra typer av empowerment som syftar till att stärka individens makt över sin situation. Vi anser att mervärdet med att arbeta med just företagande och entreprenörskap som verktyg är skapandet av nya företag eller stärkande av redan existerande sådana. Detta syftar i sin tur till att öka sysselsättningen och stärka tillväxten.

5.2 Hur arbetar projekten inom entreprenörskapsprocessens olika faser?

Motivation och intresse

Eftersom en stor andel av projekten arbetar med kompetensutvecklande insatser riktade till anställda i privata företag har en viktig förutsättning för att överhuvudtaget kunna bedriva arbetet i denna fas varit att väcka företagets intresse och engagemang att arbeta med frågan. Företagets intresse har väckts på olika sätt, men en viktig utgångspunkt som i stort sett samtliga projekt har haft är att aktiviteter och insatser utformats efter företagets och de anställdas behov. Av det skälet har flera projekt föregåtts av förstudier som syftat till att kartlägga behov hos målgruppen och att förankra projektidén hos företagen.

Fasen *Motivation och intresse* är också relevant vad gäller arbetet mot målgruppen i PO 2. Det handlar då om att väcka intresse hos arbetslösa individer av att stärka sin position på arbetsmarknaden genom entreprenörskap/företagande. Metoderna handlar här framför allt om stöttning, eller coachning för de arbetssökande. Coachningen kan innebära att projektdeltagarna kommer till insikten att det är företagande/entreprenörskap som de är mest lämpade att satsa på.

Kompetens

Projekt inom PO 1 som arbetar inom denna fas i entreprenörskapsprocessen erbjuder såväl generellt som projektspecifikt ett brett utbud av utbildningar, kurser och seminarier i kompetensutvecklande syfte. Eftersom de insatser som erbjudits i stor utsträckning varit utformade efter företagets och de anställdas individuella behov har utbudet blivit väldigt varierat.

Sett till målgruppen inom PO 2 så är fasen *Kompetens* relevant även för denna. Det handlar då om att deltagarna erbjuds olika typer av utbildning, allt från orienteringskurser till gymnasiala kurser, men det kan också handla om ren egenföretagarutbildning. Indirekt finns också kompetensfasen representerad för målgruppen inom PO 2 genom satsningar på utbildning av personer som arbetar inom offentlig, privat och social ekonomi för att möjliggöra att dessa sedan kan arbeta med att stötta personer långt från arbetsmarknaden att starta företag inom den sociala ekonomin.

Verktyg/Metod

Endast ett fåtal projekt har arbetat med tydliga verktyg och metoder som syftar till att stärka individens entreprenöriella förmåga. Flera projekt har dock arbetat med metodutveckling mer generellt som en del av projektet.

I den utsträckning det förekommer att projekt arbetat mot fasen *Verktyg/Metod* så handlar detta om att man tydligare arbetat utifrån lagbaserade perspektiv och med att stärka det gemensamma ansvars-tagandet bland de anställda för företagets verksamhetsutveckling. De anställda har uppmuntrats att ta egna initiativ i större utsträckning och att engagera sig för att säkra företagets framtida konkurrenskraft. Insatserna har anpassats för att försöka bryta den traditionella synen på den anställdas roll i företaget – att man bara ska göra sitt jobb och inte gå utanför sin yrkesroll även i de fall där det kan vara nyttigt för företaget och arbetslaget. Det bakomliggande argumentet för att införa det här synsättet, eller ”verktyget”, har varit att säkra inte bara företagets ställning och konkurrenskraft, utan därmed också trygga individens anställning.

Arbete i fasen verktyg/metod kan också handla om att man kombinerat arbetssätt och metoder eller att man erbjudit färdiga koncept i syfte att deltagarna ska få tillgång till verktyg och metoder för ökat entreprenörskap/företagande. En sammankoppling av utbildning, praktik och coachning är ett exempel på en sådan kombination. Det kan också handla om erbjudande av olika utbildningar i kombination.

5.3 Med- och motkrafter för ökad entreprenöriell förmåga

Alla projekt har med- och motkrafter som är mer generella och som påverkar genomförandet på en övergripande projektnivå. Exempel på sådana är en erfaren projektledare, kort genomförandeperiod samt ett upparbetat nätverk. Här återger vi dock endast de med- och mot-

krafter som vi anser har en direkt inverkan på målgrupparnas möjligheter att nå målet "en ökad entreprenöriell förmåga".

Medkrafter

En tydlig medkraft i flera av projekten är då det finns en ömsesidig vilja och initiativ till samarbete med andra aktörer. Det kan handla om samverkan med t.ex. andra projekt som drivs med ESF-medel, samarbete inom större program eller samarbete med olika regionala initiativ. Samverkan kan ibland vara strukturerad och planerad i detalj mellan projekt för att dessa parallellt ska nå olika målgrupper i syfte att skapa bättre förutsättningar för måluppfyllelse. Det kan också handla om ett mer ad hoc baserat samarbete, där företag som ingår i enskilda projekt genom samarbete med bredare program kan erbjudas en möjlighet att presentera sina produkter för en större marknad. Inom PO 2-projekt är det av särskilt stor vikt att ha en god samverkan med det omliggande stödsystemet då dessa utgör viktiga intressenter som kan påverka individens förutsättningar att lyckas med att öka sin entreprenöriella förmåga inom projektet.

Vilja och förmåga hos målgruppen kan utgöra både en medkraft och en motkraft för att nå målet ökad entreprenöriell förmåga. En stark vilja och motivation hos deltagarna är givetvis en bra förutsättning för att öka den entreprenöriella förmågan. En bristande vilja, exempelvis på grund av ett upplevt tvång, eller oförmåga hos deltagarna påverkar istället möjligheterna att öka den entreprenöriella förmågan negativt.

En medvetenhet och kunskap inom projektledning och inom stödsystemet om de möjligheter och risker som entreprenörskap och företagande kan innebära för målgruppen innebär en medkraft. Här lyfts även en kunskap om socialt företagande och dess förutsättningar upp som en underlättande faktor. Vad gäller socialt företagande anges även att en regional kultur med många sociala företag är en tydlig medkraft då deltagarna kan inspireras av att få se andra goda exempel.

Mer etablerade aktörer har ofta en legitimitet hos både målgrupp och det omgivande samhället, vilket fungerar som en medkraft. Legitimitet lyfts upp som en särskilt viktig medkraft i de fall projekt handlat om att främja socialt företagande. Man lyfter i dessa projekt även fram att en konkret och viktig medkraft är de informationsinsatser som Tillväxtverket genomfört kring socialt företagande.

Motkrafter

Det faktum att tolkningen av vad som kan räknas som relevant kompetensutveckling är relativt bred inom ESF-projekt kan ses som en motkraft vad gäller att få företag att välja kompetensutveckling som verkligen syftar till att öka den entreprenöriella förmågan på ett tydligt sätt. Många väljer vidareutbildning inom sitt specifika område, såsom kurser inom en speciell massageform. Endast ett fåtal deltagare väljer kurser med en nära koppling till affärsutveckling.

En motkraft som lyfts av flera projektledare är även en rådande ”bruksmentalitet” som innebär fördomar mot egenföretagande och en misstro mot att gå från att vara anställd (exempelvis inom de större industrierna) till att bli egen företagare.

Flera projektledare pekar på att dåligt självförtroende generellt är en faktor som påverkar deltagarna negativt och håller dem tillbaka. Det kan handla om allt från en ovana att uttrycka sig skriftligt till en generellt dålig självkänsla orsakad av en längre tids frånvaro från arbetslivet. (Här är arbetet med empowerment viktigt för att minska effekterna av denna motkraft).

Ur ett egenföretagarperspektiv beskrivs ofta att det i målgruppen personer som står utanför arbetsmarknaden finns graderingar av företagsamhet, där alla inte är ämnade att starta eget. Vissa upplever som en motkraft att det inom stödsystemet finns fördomar mot de personer som av olika anledningar står utanför arbetsmarknaden. Fördomarna kan innebära svårigheter i de fall dessa personer vill driva någon form av företag då de inte får det stöd de behöver. Även inom målgruppen i PO 2 kan det finnas föreställningar om vad det innebär att driva företag som försvårar entreprenörskapsprocessen. Vidare beskrivs en kunskapsbrist om socialt företagande hos myndigheter och andra företag som en motkraft i de projekt som arbetar med detta. Kopplat till sociala företag finns även en svårighet i att få finansiering, i form av t.ex. mikrolån, för dessa. Osäkerheten i regelverket kring sociala företag och huruvida dessa ska kunna drivas som en ideell förening omnämns också som en motkraft.

En motkraft som lyfts fram inom projekt som vänder sig till personer som stått utanför arbetsmarknaden en längre tid är att ett projektdeltagande i praktiken inte alltid är ett frivilligt ställningstagande. Deltagarna blir hänvisade till projektet av Arbetsförmedlingen, och om de vägrar att delta får de ingen fortsatt ersättning. Detta innebär att de i vissa fall känner sig tvingade att delta, vilket givetvis påverkar motivationen negativt.

Vidare kan regelsystemet kring Jobb- och utvecklingsgarantin anses vara begränsande för att få till stånd företagsstarter och entreprenörer inom ett projekt som vänder sig personer som är långtidsarbetslösa. Inom Fas 3 måste verksamheten vara tydligt ”samhällsnyttig” och andra typer av företagande förväntas man ha fått till stånd i de tidigare faserna. Regler kring hur flyktingmottagandet bör se ut kan också verka som en motkraft. Dessa regler innebär ett antal steg som samtliga nyanlända måste gå igenom (SFI, praktik etc.) för att få rätt till kommunalt ersättningsbidrag. Detta gör att alla de som är intresserade av och hellre vill delta i ett projekt av denna typ inte har möjlighet att göra det.

Flera projekt har beskrivit motkrafter i form av struktur- och systemhinder. Dessa kan kopplas dels till de svenska socialförsäkringssystemen som enligt projekten inte är anpassade till eget företagande. En

deltagare kan t.ex. få a-kassa eller försörjningsstöd under sex månader för att starta företag, detta tar dock ofta längre tid. Vidare beskriver man att det kan vara svårt att samarbeta med t.ex. socialtjänsten kring deltagare eftersom det finns regler kring informationsutlämning som försvårar samarbete.

Skillnader mellan de två programområdena

Flera av de ovan identifierade med- och motkrafterna är giltiga för projekt som riktar sig mot målgrupper inom båda programområdena. Struktur- och systemhinder kopplade till ESF:s regelverk gäller exempelvis i viss utsträckning båda programområdena. Svårigheter kopplade till socialförsäkringssystemet gäller däremot framförallt för PO 2. Det är även framförallt inom PO 2 som man upplever fördomar och föreställningar liksom kunskapsbrist kopplade till målgruppen och företagande. Det kan exempelvis handla om en okunskap om de regelverk som omger sociala företag. Projektorganisationens legitimitet är en viktig medkraft både inom PO 1 och PO 2, även om detta förefaller vara en särskilt viktig kraft när det handlar om socialt företagande i PO 2.

Samverkan mellan olika aktörer och initiativ är relevant både för projekt i PO 1 och PO 2, men lyfts som särskilt viktigt inom PO 2-projekt. I vissa fall är samverkan med andra projekt, över programområdesgränser, t.o.m. avgörande för att de ska nå sina mål.

5.4 Projektens logik

Vilka projekt kan då anses ha en fungerande projektlogik? Beskrivningen tar här avstamp i de olika målgrupper som identifierats inom ramen för uppdraget.

Företagare

Målgruppen företagare består dels av de projekt som riktat sig till enmans- och småföretagare, dels av de kompetensutvecklingsprojekt inom PO 1 varav samtliga i stor utsträckning riktat sig till företagens behov och inte uteslutande de individuella anställda på dessa företag.

Det finns flera kurser inom varje projekt som kan karakteriseras som traditionell kompetensutveckling, snarare än att de kan sägas stärka någon del av individens entreprenöriella förmåga. Dessa är sådana utbildningar eller kurser som är orienterade mot att stärka en individs kunskaper inom det område han eller hon är verksam, men som inte har någon större betydelse för individens kreativa förmåga eller ger några nya verktyg att starta eller driva företag.

De utbildningar som har varit orienterade mot att påverka faktorer som har en stark anknytning till entreprenörskap bedöms vara framförallt ledarskapsrelaterade utbildningar och utbildningar som varit en del i bredare organisationsutvecklande insatser. I projektet Skönhet och hälsa, som riktat sig till småföretagare, lyfts kurser kring ledarskapsutveckling fram både av deltagare och projektledning som mest

betydelsefulla för förmågan att driva företag och göra dem mer konkurrenskraftiga på marknaden. För företagare som söker en nytändning, eller inspiration som kan få dem att expandera och utvecklas så bedöms just ett bättre och utvecklat ledarskap vara mycket viktigt. En förbättrad förmåga att delegera nämns t.ex. som en viktig komponent i ett utvecklat ledarskap och möjliggör en effektivare användning av tillgängliga resurser.

De projekt som arbetat med kompetensutvecklade insatser gentemot småföretag har nått begränsade mätbara resultat. En ”nytändning” eller ”inspiration” rapporteras som vanliga resultat, men även att man nått insikt om nya kundgrupper som tidigare varit underrepresenterade och hur man kan locka dem till sig.

För de större företagen verkar kompetensutveckling i kombination med organisationsutveckling i form av förändrade arbetssätt, attitydpåverkan, effektivare och mer utvecklade samarbeten samt kommunikationsutveckling vara viktiga ingredienser för att påverka ett företags samlade entreprenöriella förmåga, och skapar förutsättningar för att kunna klara större strukturomvandlingar. Det gäller förstås även för de mindre företagen, men de projekt som riktat sig mot medelstora och större företag inom framförallt industrinäringen verkar ha arbetat med den här inriktningen mer medvetet.

Erfarenhetsutbytet mellan företag inom samma bransch kan vara värdefullt för att stimulera ett gemensamt lärande, men förutsätter många gånger att företagen som ska utbyta erfarenheter inte befinner sig i konkurrenssituation med varandra. Genom att bedriva utbildningar som kan ha ett värde för alla olika slags företagare, och blanda företagare från olika branscher, så kan värdefull korsbefruktningsuppstå. Det är föga sannolikt att dessa företag konkurrerar med varandra. Samtidigt finns det mycket som företag från olika branscher kan lära av varandra, i synnerhet när det gäller frågor som är betydelsefulla för företag generellt som ledarskap, marknadsföring och verksamhetsutveckling.

Inget av projekten som riktat sig till företagare i primär eller sekundär bemärkelse verkar ha lett till att fler företag skapas, vilket inte torde vara överraskande. Däremot menar samtliga projekt att man skapat starkare och mer livskraftiga företag med de insatser som genomförts. De kompetensutvecklingsprojekt som samtidigt arbetat med ett uttalat och tydligt organisationsutvecklande perspektiv framstår som mest lyckade. Projektet *Smartare samarbete, starkare framtid* framstår med det perspektivet som det mest lyckade, då det på ett medvetet sätt kombinerat organisationsutveckling och kompetensutveckling. Vi anser att detta tillvägagångssätt har givit bäst förutsättningar att stärka både företagets konkurrenskraft och den entreprenöriella förmågan hos de berörda individerna.

Anställda

Som beskrivits ovan har kompetensutvecklingsprojekten inom PO 1 riktat sig till anställda i första hand och till företag i andra hand, åtminstone enligt projektbeskrivningarna. De fördjupade studierna visar snarare på ett omvänt förhållande där stärkta företag och insatser som utformas enligt företagsledningens behov präglar flera projekt.

Kurserna i medarbetarutveckling verkar i lika stor utsträckning varit efterfrågade av ledning som anställda och kan ha bidragit till att skapa en ny dynamik på arbetsplatser där kreativa lösningar och verksamhetsutveckling inte bara blir en fråga för de höga cheferna och arbetsledarna, utan även sprids till att omfatta personal på olika nivåer och positioner inom organisationen. En ökad trivsel på arbetsplatsen rapporteras av några som en effekt av dessa utbildningar. Genom att på ett bättre sätt ta tillvara de anställdas egen kreativitet och skapa strukturer och en intern kommunikation som på ett bra sätt kan ta tillvara den, minskar risken för att företagen tappar sina mest värdefulla anställda på grund av att de känner att de inte fullt ut kan få utlopp för sin kreativa förmåga på arbetsplatsen.

En vanlig motkraft som de kompetensutvecklande projekten riktade mot anställda har mött är ett motstånd till att utvecklas utanför yrkesrollen och bryta traditionella strukturer på arbetsplatserna. I miljöer som är präglade av en djupt rotad bruksanda tenderar anställda gärna att se på sitt arbete på det sätt man alltid gjort, istället för att omfamna förändring och utökat ansvarstagande för den generella verksamhetsutvecklingen. Med det sagt så visar deltagarintervjuerna på en annan bild, på entusiastiska och motiverade anställda som inget hellre vill än att få utökat ansvar, få tillfälle att utbyta idéer på olika nivåer inom organisationen, och som gärna arbetar för att bryta upp invanda och stela strukturer.

Gemensamt för de projekt som riktar sig till anställda är att entreprenörskaps- och företagandeperspektivet är ganska svagt. Kurserna i t.ex. medarbetarutveckling har en potential att utveckla individen, men främst inom den befintliga yrkesrollen och i betydligt mindre utsträckning utanför den.

Att förmå anställda att starta egna företag förekommer inte som ett uttalat mål i något av projekten överhuvudtaget, utan syftet handlar främst om att man vill ge individen bättre förutsättningar att klara sina arbetsuppgifter, förbättra förutsättningarna att finna nytt arbete inom branschen, eller ge ökade möjligheter till att finna en annan anställning på arbetsmarknaden generellt. Det är med andra ord "anställning" och inte "företagande" som präglar projektens utformning, åtminstone för målgruppen anställda.

Entreprenörskapsperspektivet är betydligt starkare när målgruppen är "företaget". De kompetensutvecklande insatserna riktade mot anställda ska stärka företaget, ge ökade möjligheter att klara struk-

turförändringar, förbättra företagets konkurrenskraft eller ge ökade möjligheter att nå nya marknader och kunder, utöka och bredda produktionen och höja effektiviteten. Att höja de anställdas kompetens samtidigt som man utvecklar organisationen betraktas som vägen dit.

Arbetssökande

Vi kan konstatera att det inte alltid är självklart för målgruppen för ett PO 2-projekt att våga satsa på företagande. Insatser med fokus på entreprenörskap och företagande inom projekten har därför främst verkat för att väcka ett intresse för företagande hos målgruppen samt i viss mån för att öka kunskapen och kompetensen om vilka olika typer av företagande som finns eller hur man går till väga rent praktiskt.

Även i de fall där entreprenörskap och företagande varit ett uttalat verktyg för att integrera arbetslösa på arbetsmarknaden kan vi se att det endast i ett fåtal fall lett till resultat i form av entreprenörskap och företagsstarter. I projektet Trefas har påverkan riktad främst mot föreningar inom den sociala ekonomin gjort att ett antal sociala företag har startat eller håller på att starta. I projekten riktade mot arbetslösa ungdomar, Five och V.I.S, har huvudfokus legat på att få ut ungdomarna i praktik. Företagande och entreprenörskap har här varit sekundärt. Vi kan inte heller se att detta verktyg i någon högre utsträckning bidragit till projektens måluppfyllelse eller att ungdomar som en följd av projektet valt att starta eller driva företag. Även i de övriga projekt som ingått som fallstudier, Kompetensvågen och Nystartcenter, har företagande förvisso utgjort ett moment men det har ej varit det primära verktyg som använts. Vi kan heller inte se några tydliga resultat i form av ökad benägenhet hos deltagarna att starta eller driva företag. Även i V.I.S, där det i projektplanen funnits ett uttalat mål att presentera företagande som ett alternativ till anställning för de deltagande ungdomarna, tycks detta moment ha fått en sekundär roll. Informationen om nyföretagande har vidare i lika hög utsträckning som att verka motiverande varit till för att problematisera företagande genom att även lyfta fram eventuella svårigheter med detta vägval.

De projekt där vi tydligast kan uttala oss om att de har lett till ökad entreprenöriell förmåga hos målgruppen, enligt definitionen att målgruppen blivit mer benägna att starta eller driva företag, är därför projekten Trefas och Socialt företagande för ökad välfärd. Här bör dock poängteras att det i Trefas främst varit föreningar inom den sociala ekonomin som utsatts för påverkan, vilka i ett nästa steg förväntas kunna erbjuda sysselsättning för personer inom Jobb- och utvecklingsgarantins tredje fas. Denna påverkan har löpt parallellt med matchningsinitiativ riktade mot långtidsarbetslösa. Vi kan inom

ramen av detta projekt även se tendenser på att deltagare som erbjudits en plats i en föreningsverksamhet som håller på att utvecklas till – eller som har potential att utvecklas till ett socialt företag är positiva till ett fortsatt engagemang i detta företag. En utmaning ligger dock i att många i denna målgrupp känner en osäkerhet kring företagande som möjlig sysselsättning. Det är därför viktigt att i en inledande fas ha ett tydligt utvecklat stöd där en annan aktör tar en drivande roll i utvecklandet av exempelvis det sociala företaget. Detta gäller särskilt i regioner där det inte finns några tydliga goda exempel på socialt företagande att visa på. Inom projektet Trefas har man hanterat detta genom att främst förmå de föreningar inom den sociala ekonomin som är knutna till projektet att starta företag för att sedan lyfta in Trefasdeltagare i detta. När de väl är inne i företaget kan man anta att steget till att delta mer aktivt i företagets utveckling och drift inte känns lika hotfullt.

Inom ramen av PO 2-projekt kan det även finnas en problematik som rör frivilligheten i målgruppens deltagande i projektet. Deltagarna har i många fall inget annat val än att delta i de insatser som de hänvisas till. Man kan anta att en deltagare som inte självmant valt att ägna sig åt företagande inte lyckas lika väl som en person som gjort ett aktivt val att engagera sig i detta. Det kan även anses ligga en maktdimension i att aktörer i det kringliggande stödsystemet i vissa fall tycks ha en bild av att företagande inte lämpar sig för denna målgrupp och att företagande därför inte på allvar presenteras som ett fullvärdigt alternativ till anställning, även om deltagarna uttrycker ett intresse för detta. Vi har exempelvis fått indikationer på att detta har varit fallet inom projektet V.I.S. där informationen om nyföretagande i viss mån syftat till att få ungdomarna att inse vilket hårt slit företagande är, d.v.s. att det inte är ett attraktivt vägval för den som inte är villig att offra allt.

Det går trots allt inte att bortse ifrån att det även bland deltagare i PO 2-projekt i många fall inte tycks ha funnits något större intresse för att delta i insatser som syftar till egenföretagande. Detta var exempelvis fallet i projektet Kompetensvågen, där endast ett fåtal deltagare valt att delta i ”företagsvågen” som erbjudit utbildning och coachning för de som är intresserade av att starta företag. Andra typer av kompetensutbildning, såsom ökade datakunskaper, har varit mer populärt. Detta, i kombination med intervjuvar, tyder på att många av deltagarna i PO 2-projekt faktiskt inte upplever att företagande är ett tänkbart alternativ till sysselsättning i det läge de befinner sig. Ofta känns mål som att bryta isolering genom att finnas i ett sammanhang samt att skaffa nya referenser för att sedan kunna finna en annan anställning vara mål som tycks ligga närmare till hands. Inte heller i deltagandet i ett socialt företag upplever deltagarna nödvändigtvis att det är själva företagandet som är intressant, utan snarare att de hittat en arbetsplats som är anpassad till deras behov och förutsättningar och där de kan vara med och påverka verksamheten. Ett socialt företag kan utgöra en sådan arbetsplats.

Stödstrukturer

I de projekt som vi beskrivit i denna analys är den huvudsakliga målgruppen antingen anställda, företagare eller arbetslösa. Projekten, särskilt inom PO 2, har även i de flesta fall en andra målgrupp som utgörs av olika aktörer inom stödsystemet. Dessa aktörer är mottagare av de lärdomar som framkommer genom projekten och det är främst dessa aktörer som säkrar att projekten får en påverkan på längre sikt. Projektet Trefas har ett uttalat fokus på metodutveckling. Tanken i detta projekt har varit att över landet testa lika metoder för hur man kan utveckla samverkan mellan den sociala ekonomin och deltagare i Fas 3. I samtliga av de PO 2-projekt som valts ut som fallstudier har dock Arbetsförmedlingen varit en viktig samverkanspart. Projektet Nystartscenter har ett uttalat påverkanssyfte för att få de myndigheter som arbetar med målgruppen arbetslösa personer att samverka i syfte att förbättra möjligheterna för dessa individer att uppnå egen försörjning. Även i andra projekt såsom inom V.I.S har Arbetsförmedlingen haft ett intresse av de metoder som använts inom ramen för projektet. Här har man dock konstaterat att det som varit framgångsrikt i projektet, en bättre matchning efter individens personliga egenskaper, kräver större personella resurser än vad man kan erbjuda inom ramen för Arbetsförmedlingens ordinarie verksamhet. Det är därför tveksamt hur detta kan få ett genomslag på längre sikt efter projektets slut.

En motkraft när det gäller användandet av företagande och entreprenörskap för att öka integrationen på arbetsmarknaden är föreställningen hos aktörer inom stödsystemet att företagande inte lämpar sig för denna "sårbara målgrupp". Utifrån denna aspekt kan ett dubbelt angreppssätt, som det som använts i systerprojekten Socialt företagande för ökad välfärd (PO 2) och Social ekonomi för ökad välfärd (PO 1) ses som intressant. Dessa projekt vänder sig parallellt till personer som står utanför arbetsmarknaden och till personer inom offentliga, privata och ideella sektorn som på olika sätt kommer i kontakt – och arbetar med personer som skulle kunna starta sociala företag. Ett sådant angreppssätt skulle kunna komma tillrätta med eventuella fördomar i stödsystemet samt rusta eventuella blivande sociala företagare för uppgiften.

Förutom det ovan nämnda PO 1-projektet uppfattar Kontigo att PO 1-projektens kontakt med det omliggande företagsstödjande systemet är mer otydligt än inom PO 2.

6 Lärdomar

I detta kapitel presenteras de lärdomar som vi har kunnat dra utifrån de frågeställningar som ligger till grund för utredningen.¹⁰ Till att börja med har en av de mest centrala frågeställningarna varit vilka hinder och möjligheter som finns för att uppnå en ökad entreprenöriell förmåga hos de olika målgrupperna för projekten. I vår analysmodell benämns dessa hinder och möjligheter som mot- respektive medkrafter.

Motkrafter

För att uppnå målet om ett ökat entreprenörskap och företagande hos de olika målgrupperna är det viktigt att de individer som är föremål för de olika projektens aktiviteter är intresserade av att utveckla dessa sidor hos sig själva. Samtidigt ställer en utveckling av individens entreprenöriella förmåga stora krav på individens färdigheter. Utan någon tidigare kunskap om, eller erfarenhet av, företagande måste projektet på något sätt tillföra de verktyg och den kunskap som krävs för att individen ska kunna utveckla en entreprenöriell förmåga. Saknas både intresse och förmåga från början, och projektet misslyckas med att tillföra dessa delar, så utgör dessa viktiga motkrafter till utvecklingen av entreprenörskap och företagande hos deltagarna.

Ytterligare en motkraft återfinns hos aktörer inom stödsystemet och deras attityder till de individer som utgör målgruppen för projekten inom PO 2. Företagande upplevs i några fall inte som ett lämpligt alternativ från stödaktörernas sida. Istället för att uppmuntra individer att stärka sin entreprenöriella förmåga på olika sätt så lyfts riskerna med företagande fram, vilket torde fungera avskräckande.

En stor andel av individerna inom PO 2-projekten mottar försörjningsstöd eller a-kassa. De regler som omger dessa olika former av bistånd gör det ofta svårt för en person som mottar dem att starta eller driva företag. När det gäller försörjningsstöd kan hindret upplevas som särskilt svåröverkomligt. Generellt sett beviljas inte den här typen av ekonomiskt bistånd överhuvudtaget till egenföretagare varför företaget ofta måste avregistreras innan stöd kan bli aktuellt. Liknande hinder finns när det gäller att starta företag. Läger man ner mycket tid på ett nystartat företag anses man inte stå till arbetsmarknadens förfogande vilket ofta gör att stödet dras in helt. Eftersom ett

¹⁰ Se kapitel 1.2.

nystartat företag sällan genererar intäkter som möjliggör självförsörjning inom ett kortare tidsperspektiv kan detta utgöra ett starkt hinder för individens benägenhet att starta företag. De regelsystem som omger olika former av ekonomiskt bistånd utgör därför betydande motkrafter till entreprenörskap och företagande för målgrupperna inom PO 2.

För PO 1-projekten förekommer en annan typ av strukturellt hinder i form av de regleringar som omger ESF-projekt och de målgrupper den typen av projekt får rikta sig till. I flera fall har de olika kompetensutvecklingsprojektens aktiviteter utformats efter företagens behov, och inte primärt efter individers (anställdas) behov, trots att ESF-projekt ska utformas efter den enskilda individens behov i första hand. Detta har orsakat svårigheter i kontakterna med ESF och föranlett krav på anpassning av projekten till gällande regler. Samtidigt betraktas en anpassning av projektens aktiviteter till i första hand företagens behov som en viktig förutsättning för att kunna få med företagen och deras anställda som deltagare. För att göra de anställda mer entreprenöriella och samtidigt stärka enskilda företag så efterfrågas möjligheter att kombinera kompetensutveckling av individer med organisationsutveckling för företag.

Det omgivande samhället kan i vissa fall utgöra en betydande motkraft. Flera projekt upplever bruksandan, och hur den påverkar en individs förhållningssätt till försörjning, som ett betydande hinder. Anställning betraktas som den enda vägen till försörjning för många vilket gör att ett utvecklat entreprenörskap och företagande kan vara mycket svårt att uppnå i vissa sammanhang.

Medkrafter

Till skillnad från motkrafter så utgör medkrafter sådana faktorer som påverkat projekten i positiv riktning vad gäller att nå uppsatta mål och bidra till en ökad entreprenöriell förmåga hos de olika målgrupperna. I synnerhet inom PO 2-projekten har t.ex. samverkan med andra projekt och aktörer utgjort en viktig medkraft. Det omliggande stödsystemet utgör en samling särskilt viktiga aktörer eftersom de har starka förutsättningar att påverka individens förutsättningar att lyckas i projektet.

Tidigare har målgruppens bristande vilja och förmåga lyfts fram som en viktig motkraft, men de kan naturligtvis även utgöra en medkraft för projektet. En stark vilja och motivation hos deltagarna är givetvis en bra förutsättning för att öka den entreprenöriella förmågan. På samma gång utgör tidigare erfarenheter av företagande eller kunskap om frågorna ett underlag för framgång.

För de projekt som arbetat med socialt företagande har en viktig medkraft varit en medvetenhet och kunskap inom projektledning och inom stödsystemet om de möjligheter som entreprenörskap och företagande kan innebära för målgruppen. Saknas kunskapen om socialt

företagande hos t.ex. aktörer inom stödsystemet kan detta istället utgöra en betydande motkraft för projektets framgång. Generellt efterfrågas en ökad kunskap om socialt företagande och de regelverk som omger detta.

För de aktörer som driver projekt eller som utför de aktiviteter som sker inom projekten underlättar det om man har en stark legitimitet för att arbeta med frågorna både i målgruppens ögon men också ur olika intressenters perspektiv. En stark legitimitet utgör således en viktig medkraft.

Empowerment

Ytterligare en fråga som legat till grund för vår studie har handlat om hur projekten på olika sätt arbetar med empowerment samt vad detta innebär för individen.

Så vitt vi kan bedöma arbetar samtliga projekt som vi studerat, enligt egen uppgift, med empowerment på olika sätt. Detta framgår både av beskrivningarna av projekten samt av intervjuer med deltagare. Detta inslag har varit mycket viktigt för deltagarna både inom PO 1 och PO 2-projekt. De upplever att de genom att själva få utforma sin sysselsättning och bidra till verksamhetens utveckling har fått möjligheter att ta ett ökat ansvar och makt över sin situation. I PO 2-projekt bidrar ofta möjligheten till en daglig sysselsättning till att bryta en känsla av isolering, vilket stärker självförtroendet.

Många projekt arbetar utifrån en bred definition av entreprenörskap där det snarast kan betraktas som en form av empowerment och inte nödvändigtvis som något begrepp som är direkt knutet till att driva eller stärka företag eller utöka företagandet. En viktig fråga för eventuella fördjupade studier kan därför vara att jämföra arbete med fokus på entreprenörskap och företagande med projekt baserat på andra former av empowerment. Den typen av fördjupade studier skulle kunna bidra till utökad kunskap om hur och i vilka sammanhang, samt genom vilka metoder och arbetssätt, som empowerment fungerar på ett bra sätt.

Relationen till olika aktörer och andra entreprenöriella initiativ

Projekt inom PO 2 arbetar i nära relation med aktörer inom stödsystemet. Arbetsförmedlingen är en viktig intressent och samverkanspartner i en majoritet av dessa. Endast ett fåtal projekt har en nära koppling med aktörer eller projekt som direkt syftar till att öka företagande och entreprenörskap. Även i projekten inom PO 1 är kopplingen till andra entreprenöriella initiativ och aktörer svag. I vissa fall finns kopplingar till andra mer generella kompetensutvecklingsinitiativ eller företagarnätverk. Detta kan indikera att man från projektägarnas sida driver projekten som isolerade satsningar och inte utifrån ett systemperspektiv där olika satsningar länkas i syfte att forma hållbara processer över tid.

En fråga som bör granskas närmare, exempelvis som en del av de tematiska fördjupningar som ska ske under hösten, är i vilken utsträckning projekten är en del i en långsiktig strategi och sammanhang på lokal och regional nivå för att stödja individers konkurrenskraft och möjlighet till integrering på arbetsmarknaden.

Entreprenörskap och företagande som verktyg och metod för att öka arbetskraftsutbudet och minska risken för arbetslöshet

Vi har inte, utifrån det material vi har haft att utgå från, kunnat dra några slutsatser om att en viss typ av insatser inom en specifik fas i entreprenörskapsprocessen skulle fungera bättre gentemot någon specifik målgrupp. Vi kan snarare konstatera att de projekt som har haft en mer sammanhållen och genomtänkt syn på entreprenörskap och företagande och på entreprenörskapsprocessens olika faser är mer framgångsrika. Vi har kunnat konstatera att projekt som på olika sätt, inom ramen av ett projekt eller i samverkan med andra initiativ, kombinerar påverkan av det omliggande stödsystemet eller organisationsstrukturen med kompetensutveckling riktad mot individen tycks vara mer framgångsrika.

Däremot finns det av förklarliga skäl stora skillnader mellan hur man når målgrupperna inom PO 1 och PO 2. Målgruppen för PO 2-projekt nås oftast genom Arbetsförmedlingen och målgruppen för PO 1 genom arbetsgivare och offentliga och privata näringslivsaktörer. Denna skillnad har en nära koppling med en problematik som rör frivilligheten i målgruppens deltagande i projektet. Deltagandet i ett PO 1-projekt är generellt frivilligt medan deltagare i ett PO 2-projekt ofta hänvisas dit av Arbetsförmedlingen och där deltagande är ett krav för att få fortsatt arbetslöshetsersättning. Detta skapar något olika utgångspunkter för de olika målgrupperna.

Inom PO 1 finns det exempel på insatser som gjort att företag kunnat utöka eller bredda sin produktion, och därmed behålla anställda. Vi har inom PO 2 sett exempel på hur bildandet av sociala företag erbjudit sysselsättning för personer som står utanför arbetsmarknaden. Det faktum att de projekt som ingått i analysen endast i en liten omfattning aktivt har använt företagande och entreprenörskap som ett verktyg och att endast ett fåtal projekt kan uppvisa tydliga resultat på ökad entreprenöriell förmåga begränsar möjligheten att dra tydliga lärdomar utifrån dessa.

Kunskap om sociala företag och den sociala ekonomin

Inom två av de projekt som ingått i Kontigos projektportfölj har sociala företag startats som en följd av projekten. Insatser har inom ramen för, eller i tät anknytning till, dessa projekt även riktat sig mot aktörer inom den sociala ekonomin eller i stödsystemet för att dessa på olika sätt ska erbjuda stöd för arbetslösa som är intresserade av att starta sociala företag. Båda projekten utgår från att målgruppen

”personer som står långt ifrån arbetsmarknaden” behöver en stark stödstruktur för att kunna ta steget till eget företagande.

En förutsättning för att en stödstruktur ska kunna erbjuda ett starkt och relevant stöd innebär att det inom de berörda myndigheterna och organisationerna måste finnas en god kunskap om socialt företagande och de olika regelverk som omger dem. En ytterligare lärdom från projekten är att ”katederundervisning” om socialt företagande inte visat sig vara effektivt för att främja företagande bland deltagarna i PO 2-projekt. Mer effektivt är istället att visa på inspirerande exempel samt att erbjuda en plats i ett socialt företag där personen kan lära sig om verksamheten genom praktiskt arbete.

7 Slutsatser och rekommendationer

Generella slutsatser

Kontigo har kunnat konstatera att få projekt som studerats inom ramen av detta uppdrag kan sägas ha haft entreprenörskap och företagande som det huvudsakliga verktyget för att öka integrationen på arbetsmarknaden eller för att stärka deltagarnas position på arbetsmarknaden. Entreprenörskap har, i den mån det varit uttalat, haft en sekundär roll i projekten. Entreprenörskap och företagande har presenterats för projektdeltagarna som en möjlig väg att gå för att förändra sin situation. Information med anknytning till entreprenörskap och företagande har i vissa fall också utgjort ett moment i projektet.

Fokus i projekten har främst legat på andra frågor, såsom att matcha deltagarna med en sysselsättning eller att kompetensutbilda företagare eller personal mer generellt inom för dem upplevda utvecklingsområden. Vissa projekt har också antagit en bred definition av entreprenörskap och företagande där detta i stort sett har varit synonymt med en ökad kreativitet och handlingskraft hos deltagarna.

En generell slutsats är att det utifrån den projektportfölj som analyserats är svårt att dra några entydiga slutsatser kring möjligheterna att använda företagande och entreprenörskap som ett verktyg för att öka integrationen och minska utslagningen på arbetsmarknaden. De förslag och rekommendationer som presenteras nedan baseras på en sammanvägd bedömning av de lärdomar som framkommit i de respektive projekten.

Rekommendationer på policynivå

- Främja ökad samverkan mellan projekt inom programområde 1 och regionalfondsprojekt för att få till stånd synergieffekter och säkra långsiktig påverkan. Samverkan mellan ESF-projekt som på olika sätt kompletterar varandra bör också främjas (mellan programområden men även inom respektive programområde). För att illustrera hur detta skulle kunna gå till hänvisar vi här till det samarbete mellan programområden som bedrivits genom projekten Socialt företagande för ökad välfärd och Social ekonomi för ökad välfärd.
- Främja kunskapen hos tjänstemän inom stödsystemet om socialt företagande och andra företagsformer som är lämpliga för personer som står långt från arbetsmarknaden. Ökad kunskap är viktigt för

att ge tjänstemännen verktyg att hjälpa målgruppen att ta sig ur sin situation genom företagande och entreprenörskap.

- Utveckla stödsystem för sociala företag för att ge dessa liknande förutsättningar som det "ordinarie" företagandet. Åtgärder skulle kunna innefatta t.ex. företagsrådgivning eller system för mentorship för sociala företag. En sådan utveckling kräver bl.a. samverkan mellan aktörer som är viktiga för att stötta målgruppen såsom kommuner, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen.
- Arbeta med att synliggöra och i största möjliga mån motverka strukturella hinder kopplade till eget företagande för personer som står utanför arbetsmarknaden. Detta gäller bl.a. hinder kopplade till försörjningsstödet samt till regelsystemet inom ESF.
- Främja användandet av en smalare definition av entreprenörskap och företagande. Entreprenörskap och företagande som verktyg för integration och för att förhindra utslagning på arbetsmarknaden bör, för att skilja detta från andra typer av insatser av empowerment-karaktär, ha en tydligare koppling till företagsstarter, drift och utveckling av företag och ett tillväxtperspektiv. Kontigo ser en risk i att kontrollen av, transparensen i och möjligheterna till lärande i satsningar såsom ESF-projekt kraftigt minskar vid användandet av en alltför bred- och därmed också urholkad definition av entreprenörskap och företagande.

Rekommendationer på projektnivå

- Projekt bör förtydliga syftet med att använda företagande och entreprenörskap som verktyg: Kontigo har uppfattat att merparten av de projekt som ingått i projektportföljen inte har haft någon tydlig strategi bakom varför man valt att arbeta med entreprenörskap som verktyg istället för andra typer av initiativ. Det är ofta oklart vad man inom projektet anser att moment som entreprenörskap och företagande, i den mån de alls används i praktiken, egentligen ska tjäna till och hur det hänger samman med det övergripande syftet i det specifika projektet. Idag uppfattar vi det som att många projektägare "slänger in" dessa ord i projektansökan då man uppfattar detta som ett krav från finansiären.

Bilaga 1

Rekommendationer för den tematiska gruppens fortsatta arbete och förslag på tematiska studier

Rekommendationer för den tematiska gruppens fortsatta arbete

- **Förtydliga syftet med studien**
För att syftet med studien ska bli tydligare krävs en skarpare – och gemensam – definition av entreprenörskap och företagande. En bred definition behöver inte nödvändigtvis vara ett problem. En allt för bred tolkning av entreprenörskap i denna typ av lärande studier riskerar dock att ta fokus från de frågor som man inom den tematiska gruppen söker att besvara. Vi menar därför att det är viktigt att den tematiska gruppen reflekterar vidare över hur valet av definition kan påverka syftet med studien.
- **Förbättra möjligheterna till jämförbarhet**
Kontigo anser att det för den tematiska gruppens framtida arbete är viktigt att sätta ökat fokus på en gemensam analysmodell för att öka möjligheterna till jämförbarhet.

Förslag på tematiska studier

Här beskrivs kortfattat de teman som vi, med utgångspunkt i den genomförda studien, ser som intressanta att gå vidare med i höstens tematiska studier.

- *Samverkan mellan PO 1-projekt och regionalfondsprojekt:* Kontigo har kunnat konstatera att kopplingen mellan PO 2-projekt och det omliggande stödsystemet av förklarliga skäl är relativt stark. En liknande koppling saknas dock i de flesta fall i PO 1-projekten. Vi anser därför det skulle vara av intresse att studera samverkan mellan regionalfondsprojekt som syftar till att stärka regionala stödstrukturer och innovativa miljöer och PO 1-projekt. Hur kan sådan samverkan ge upphov till synergieffekter?
- *Möjligheter och hinder för utbyte mellan PO 1 och PO 2:* Denna fråga pekades ut som intressant redan i vårt första PM och skulle med fördel kunna utgöra en tematisk studie i nästa steg. Vi har i de två första stegen kunnat se att ett sådant utbyte fungerat tillfredställande mellan två projekt (Socialt företagande för ökad välfärd och Social ekonomi för ökad välfärd) medan ansatsen inte fungerat i ett annat projekt som haft avsikten att samverka över programgränserna (Five). De effekter som projekten ska ge upphov till är dock

intressanta att studera i ljuset av potentiella synergieffekter vid koordinering mellan projekt inom programområde 1 och programområde 2.

- Projekt som använder entreprenörskap och företagande som en form av empowerment tycks ofta sakna en tydligt formulerad tanke bakom varför detta verktyg bör användas och vilket mervärde just detta verktyg tillför målgruppen. Vi anser att det, i en tematisk studie, vore intressant att *jämföra projekt som använder entreprenörskap och företagande som verktyg med projekt som använder sig av andra former av empowerment*. Syftet med detta är att bidra till kunskapen om i vilka sammanhang och gentemot vilka målgrupper olika metoder av empowerment-karaktär fungerar på ett bra sätt.
- Slutligen anser vi att frågan om *i vilken utsträckning projekten är en del i en långsiktig strategi och ett sammanhang på lokal och regional nivå för att stödja individers konkurrenskraft och möjlighet till integrering på arbetsmarknaden* bör granskas närmare som del av de tematiska fördjupningar som skall ske under hösten.

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