

Mångsidigt entreprenörskap i Syd-svenska Socialfondsprojekt

Slutrapport

Rapport 0096

Mångsidigt entreprenörskap i Syd-svenska Socialfonds- projekt

Slutrapport

Rapport 0096

Jan Persson
Ylva Grauers
Emilia Johansson
Caroline Holmgren

Tillväxtverkets publikationer

finns att beställa eller ladda ner som
pdf på tillväxtverket.se/publikationer.
Där finns även material som gavs ut av Nutek

© Tillväxtverket

Upplaga: 50 ex, därefter tryck vid behov
Stockholm, september 2011
Produktion: Ordförandet AB
Tryck: DanagårdLitho AB
ISBN 978-91-86341-99-2
Rapport 0096

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 *Mångsidigt entreprenörskap i Sydsvenska socialfondsprojekt* bygger på studier av 14 projekt finansierade av Europeiska Socialfonden som genomförs i Sydsverige. Studierna har genomförts av Oxford Research AB. En av slutsatserna från studierna är en tydlig förankring i kommunen och det lokala näringslivet underlättar om man ska arbeta med entreprenörskap och företagande i projekt. 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 Entreprenörskap för att motverka utanförskap	10
1.1 Bakgrunden till studien	10
1.2 Entreprenörskap och företagande	11
2 Regionalt om Sydsverige	13
2.1 Den regionala strategin	13
2.2 Sysselsättning och entreprenörskap i Sydsverige	14
3 Studiens utformning	16
3.1 Studiens metodologiska angreppssätt och analysmodell	17
4 Entreprenörskap och företagande – studerade projekt	19
4.1 Projekt och intervjupersoner	19
4.2 Projektbeskrivningar	21
4.3 Fördjupande studier av entreprenörskap och företagande i projekt	27
5 Entreprenörskap och företagande i sydsvenska projekt	40
5.1 Förhållningssätt till entreprenörskap och företagande	40
5.2 Metoder och arbetssätt för entreprenöriell utveckling	41
5.3 Rekrytering	44
5.4 Utanförskapets karaktär	45
5.5 Ledarskapets betydelse – "eldsjälar"	47
5.6 Arbetssättens långsiktighet och överförbarhet	47
5.7 Den omgivande kontexten och entreprenöriell utveckling	48
5.8 Hinder mot entreprenöriell utveckling	51
5.9 De horisontella kriterierna	53

6 Slutsatser	55
6.1 Förhållningssätt, metoder och arbetssätt för entreprenöriell utveckling	55
6.2 Utanförskapets karaktär och rekrytering	56
6.3 Den omgivande kontextens inverkan på entreprenöriell utveckling	57
Referenser	58

Sammanfattning

Avsikten med denna studie har varit att undersöka hur entreprenörskap och företagande kan bidra till att realisera Europeiska Socialfondens (ESF) syfte att främja sysselsättning och motverka utanförskap. Detta har undersökts med hjälp av fallstudier i sydsvenska projekt som helt eller delvis finansierats av ESF. Utifrån ett ursprungligt urval av projekt identifierades 14 projekt för intervjuer. Fem projekt som visade på ytterligare intressanta lärdomar valdes sedan ut för djupare fokus.

Studiens empiriska material kommer från besök och intervjuer med aktörer som är relevanta för projektet. Materialet har sedan analyserats utifrån en anpassad analysmodell som behandlar entreprenörskap utifrån projektens målsättning och syfte, modell och metod, samt dess relation till omgivande sammanhang.

Entreprenörskap och företagande är begrepp som kan anta flera olika betydelser. Tillväxtverket använder en bred definition av entreprenörskap som lyder: *”förmågan att identifiera möjligheter och skapa resurser för att ta tillvara dessa möjligheter”*. Ett annat sätt att definiera entreprenörskap är i form av traditionellt nyföretagande. Dessa benämningar har haft betydelse för genomförandet av studien och även haft genomsvärande inverkan på vilken typ av entreprenörskap och företagande som projekten främjat, samt hur och på vilket sätt projekten har arbetat med entreprenörskap och företagande.

De huvudsakliga resultaten från studien är följande:

- Grad och karaktär av utanförskap som deltagande individer står inför påverkar förutsättningarna och möjligheterna till entreprenöriell utveckling.
- Tydlig kommunal förankring och förankring i lokalt näringsliv underlättar att arbeta med entreprenörskap och företagande i projekt.
- Fokus på kunskaper i svenska språket kan ha betydelse för arbetet.
- Få projekt har resulterat i traditionellt företagande. Andra bredare definitioner av entreprenörskap är svårare att mäta.
- Projektledarens roll är en avgörande faktor för projektets möjlighet att arbeta med entreprenörskap och företagande.

1 Entreprenörskap för att motverka utanförskap

Tillväxtverket definierar entreprenörskap som ”förmågan att identifiera möjligheter och skapa resurser för att ta tillvara dessa möjligheter”. Enligt detta synsätt får entreprenörskap någonting att ändra riktning och nya infallsvinklar påträffas och utvecklas. Den inflytelserika nationalekonomen Joseph Schumpeter beskriver en entreprenör som skapare av ”kreativ förstörelse” på marknaden. Det innebär att entreprenörskap rubbar balansen mellan utbud och efterfrågan och ger upphov till ”kaotiska marknader”. Det gör entreprenören till en person som skapar efterfrågan. Eftersom redan etablerade företag har byggt sina maktpositioner eller monopol på befintlig teknologi förstörs deras utbyte när entreprenörers innovationer ersätter denna teknologi. Därför menar Schumpeter att entreprenörer står för långsiktig ekonomisk utveckling i kapitalistiska samhällen.

1.1 Bakgrunden till studien

Föreliggande studie har genomförts av konsultföretaget Oxford Research på uppdrag av Tillväxtverket och den tematiska gruppen för *Entreprenörskap och företagande*. Europeiska Socialfonden (ESF) stödjer projekt som främjar kompetensutveckling och arbetskraftsutbud. ESF är uppdelad i två programområden; PO 1, *Kompetensförsörjning* och PO 2, *Ökat arbetskraftsutbud*. Svenska ESF-rådet har beviljat Tillväxtverket projektmedel inom ramen för programområde två för att vara projektägare för den tematiska gruppen *Entreprenörskap och företagande*.

Det övergripande syftet med den tematiska gruppen *Entreprenörskap och företagande* är att utveckla kunskap om hur entreprenörskap och företagande kan motverka utestängning från arbetslivet. Inom ramen för tematiska gruppens arbete har ett antal regionala fältstudier genomförts av olika aktörer för att generera denna kunskap. Oxford Researchs uppdrag innebar att studera projekt i Sydsverige, där Region Skåne respektive Blekinge län ingår, för att hitta lärdomar om hur företagande och entreprenörskap kan motverka utanförskap. Motsvarande studier har utförts för andra områden i landet. Förutom regionalt baserade fältstudier har även tematiska studier genomförts.

Under hösten 2009 påbörjades en första kartläggning av de projekt som hittills har beviljats medel från Europeiska Socialfonden under innevarande programperiod 2007–2013. Kartläggningen genomfördes

av Malin Gawell (2011) och låg till grund för Oxford Researchs datainsamling.

1.2 Entreprenörskap och företagande

Även om Tillväxtverket valt att använda en bred definition av entreprenörskap sammankopplas entreprenörskap ofta i traditionell mening med start och drift av företag. Oxford Research har för detta projekt, i enlighet med utvecklingsprogrammet Equal inom ESF, antagit att entreprenörskap kan ha en annan innebörd än den som vanligen uttrycks i tillväxtdebatten. Traditionella föreställningar kan utmanas genom att alla individer betraktas som potentiella företagare. Entreprenörskapet behöver i detta resonemang inte vara kopplat till företag, utan till personlig utveckling och självförverkligande. Det kan handla om att arbeta för jämlikhet och andra sociala frågor snarare än att ha fokus inställt på ekonomisk tillväxt. Ett exempel på sådan verksamhet är socialt företagande där människor i relation med andra skapar ekonomiskt värde.

Breddad diskussion om entreprenörskap som forskningsbegrepp återfinns hos bland andra Berglund (2007) som framhåller att entreprenörskap ofta beskrivs som lösning på allt ifrån ”sociala missförhållanden, miljöfrågor och demokratiska aspekter” till jämlikhetssträvande. Ett sammanhang som nyanserar traditionella definitioner av entreprenörskap och är relevant för denna studie är *nödvändighets-entreprenörer*. *Nödvändighetsentreprenörer* är personer vars arbetslöshet fått dem att starta företag. För dessa människor utgör företagande inte en önskan om att bli företagare utan en väg ut ur utanförskap (Johansson, 2009).

Även med koppling till skolans värld har forskare beskrivit entreprenören i bredare termer än det traditionella. Lindgren beskriver i sin studie om kvinnor som skolledare i friskolor att en entreprenör är en förändringsagent, det vill säga någon som bryter ny mark, knyter till sig personer och åstadkommer förändring. Det handlar emellertid inte bara om att driva skola utan även om entreprenöriella förhållningssätt i ledning av verksamheten (Lindgren, 2000). Även Stevensen och Lundström (2001) behandlar entreprenörskap i skola och beskriver två former av undervisning i förhållande till entreprenörskap. Den ena är bred och riktar in sig på företagsamhet som inte har koppling till traditionellt företagande medan den andra är snäv och har inriktning mot företagande. Praktiskt entreprenöriellt lärande i skolvärlden har också behandlats i forskning. Otterberg visar i sin avhandling att användning av entreprenöriella lärandeformer kan öka elevernas engagemang och ansvar för uppgifter eftersom de arbetar utifrån att resultat ska levereras (Otterberg, 2011).

Även begreppet empowerment kan kopplas till diskussionen om entreprenörskap. Empowerment utgör en av de delar som ofta sammankopplas med entreprenörskapet sociala aspekter. Begreppet fokuserar på individers möjligheter till självförstärkning, vilket möjliggör

att av egen kraft lyfta sig ur utanförskap. Gawell m.fl. menar att forskningen beskriver ”mobilisering av engagemang, kunskap om att driva verksamheter och mobilisering av resurser för någon form av social och/eller samhällsnytta” (Gawell, Johannisson & Lundqvist, 2009). Berglund (2007) diskuterar kring empowerment utifrån den positiva laddning som begrepp ofta antar. Hon beskriver det som en benämning för människors förmåga att frigöra sig ifrån fasthållande omgivning. Däremot ifrågasätter hon begreppets fokus på individens förmåga, utan att se till strukturella förhållanden. I denna rapport står även påverkan av strukturella hinder och möjligheter i fokus för arbetet för entreprenörskap och företagande.

Ett annat begrepp som vi anser är relevant för denna studie är *intraprenörskap*. Intraprenörskap har betydelse för denna studie då flertalet av de projekt som analyserats syftar till att kompetensutveckla personal i befintliga företag för att öka dess konkurrenskraft. Termen kommer från ordet entreprenörskap. Med intraprenörskap avses företagsamhet i en redan existerande organisation. Utgångspunkten för intraprenörskap är att det finns en möjlighet att utveckla företaget. För att kunna använda den måste den upptäckas och gripas tag i för att man med tillförsikt ska kunna sig möjligheten att på ett nytt hjälpa företaget att nå mål. Företagsprocessen och företagets innovativitet har centrala positioner inom intraprenörskap. Intraprenörskap förutsätter inte att det finns en (ekonomisk) risk, även om risk som sådan hör ihop med företagsamhet. Intraprenörskap kännetecknas närmast av ansvarstagande och ett innovativt arbetssätt. Enkelt sagt betyder intraprenörskap ett entreprenöriellt beteende i en redan existerande organisation.

2 Regionalt om Sydsverige

Oxford Research har genomfört fältstudier i projekt i den NUTS 2-region¹ som benämns Sydsverige och innefattar Region Skåne och Blekinge län. I detta avsnitt beskrivs den regionala strategi som ligger till grund för genomförandet av det nationella programmet för den Europeiska Socialfonden i Skåne och Blekinge.

2.1 Den regionala strategin

Det svenska ESF-rådet erbjöd under sommaren 2007 strukturfondspartnerskapet i Skåne-Blekinge att samordna framtagandet av förslag till regional plan för det nationella programmet som skall gälla under 2007–2013. Framtagandet genomfördes i samverkan med ett stort antal aktörer där allt ifrån Region Skåne och Länsstyrelsen i Blekinge till LRF, SISU Idrottsutbildarna, Svenskt Näringsliv etc. ingick. Totalt deltog 21 olika organisationer i framtagandet av den regionala strategin.

Den regionala strategin bygger på de särskilda förutsättningar som har identifierats för regionen. Dess utgångspunkt är därför att prioritera utifrån det nationella programmet så att den Europeiska Socialfonden får bästa möjliga effekt i Skåne-Blekinge. I det nationella strukturfondsprogrammet finns fyra urvalskriterier av vilka tre måste vara uppfyllda för att medel skall beviljas. För Skåne-Blekinge är kriterierna 2, 3 och 4 prioriterade:

1. Främja lärande miljöer
2. Främja innovativ verksamhet
3. Främja samverkan
4. Främja strategiskt påverkansarbete

På ett antal punkter har regionen skilt sig från riksgenomsnittet vilket har medfört att den regionala planen har tagit höjd för dessa olikheter. Bland annat var arbetslösheten högre och sysselsättningsgraden lägre i Skåne-Blekinge jämfört med riksgenomsnittet. Det kan till stor del förklaras av en låg sysselsättningsgrad hos personer med utländsk bakgrund. Detta har fått till följd att inom programområde 1, *Kompetensförsörjning*, har det lagts tyngdvikt på att alla kompetensutvecklingsprojekt skall innehålla någon insats för minskad diskriminering och ökad mångfald. En annan skillnad var att fler företag startades i

¹ Förkortningen NUTS står för Nomenclature of statistical territorial units och är EU:s regionala områdesindelning för statistik och regional utveckling.

Skåne och Blekinge jämfört med riket som helhet. Avsikten med den regionala strategin var att bygga vidare på detta genom att projekt som bidrar till ett ökat entreprenörskap prioriteras. Detta gäller i synnerhet projektansökningar som rör kompetensutvecklingsprojekt i verksamheter med mindre än 10 anställda som sker i samverkan med andra aktörer. Erfarenheter från tidigare projektperioder i Skåne-Blekinge har visat att organisationer med färre än 10 anställda har särskilda behov av ett vidare perspektiv av erfarenhetsutbyte med andra organisationer i samma storlek.

Inom programområde 2, *Ökat arbetskraftsutbud*, ligger också Skåne-Blekinges specifika förutsättningar som grund för särskilda prioriteringar. Det finns ett antal utsatta stadsdelar, främst i storstäderna, där utanförskapet är mycket stort. Man har därför valt att prioritera projekt som riktar sig mot långtidsarbetslöshet. Partnerskapet beslutade också att i synnerhet välkomna projekt som bygger på etablerade samverkansformer och -metoder.

Den regionala strategin för genomförandet av det nationella strukturfondsprogrammet har i Skåne-Blekinge fått positiv kritik av Sweco Eurofutures, som har haft i uppdrag att fortlöpande utvärdera genomförandet av strukturfonderna i Sverige. Enligt konsulten finns det "[...] i Skåne-Blekinge samt i Västsverige ett annat och mer tydligt politiskt förhållningssätt till programmen än vad vi har sett på andra håll." Sweco Eurofutures utvärdering visar att programarbetet i dessa regioner lättare går att tydligt koppla till utvecklingsstrategierna inom det nationella regionala utvecklingsarbetet jämfört med andra regioner. Det fastslås också att insatser inom ramen för Socialfonden tydligt finns den regionala utvecklingsagendan här – på ett sätt än vad man har sett någon annanstans (Sweco Eurofutures, 2008).

Anledningen till den tydligare kopplingen mellan det nationella och regionala anses av Sweco bero på att man i Skåne-Blekinge en längre tid arbetat med att ta tillvara den tillväxt- och utvecklingspotential man har sett ligga i att bryta utanförskapet och den långvariga arbetslösheten. Det har därför blivit naturligt att se även Socialfonden som ett centralt instrument för den regionala utvecklingspolitiken.

2.2 Sysselsättning och entreprenörskap i Sydsverige

Skåne län hade år 2010 drygt 1,2 miljoner invånare. Motsvarande siffra för Blekinge län var drygt 150 000 invånare. Totalt fanns därmed cirka 1,4 miljoner invånare i regionen Sydsverige, vilket motsvarar 14,8 % av Sveriges befolkning (www.scb.se). Något som bör uppmärksammas är Sydsveriges inneboende diversitet som baserar sig på regionala olikheter. Exempelvis består Skåne både av storstaden Malmö och dess kontakt till Öresundsregionen, samt av mindre orter av landsbygdskaraktär. Sådana olikheter bidrar med heterogena förutsättningar för projekt att arbeta med entreprenörskap och företagande utifrån befolkningsstruktur, näringar, sysselsättningsgrad etc. (Regionalt Utvecklingsprogram för Skåne 2009–2016, 2009).

Skåne följer arbetslöshetsstatistiken för hela Sverige då den totala andelen arbetslösa mellan 15 och 74 år var samma som för landet i övrigt år 2010. År 2010 var 8,4 % av befolkningen inom åldersgruppen arbetslösa i hela Sverige. Motsvarande statistik för Blekinge visade högre arbetslöshet, nästan 10 %.

Fördelningen mellan män och kvinnor skiljer sig något mot övriga Sverige då statistiken visar att andelen arbetslösa var något jämnare fördelad över kvinnor och män i Skåne. I Blekinge var arbetslösheten lägre för kvinnor än för män. Fördelningen visar att 8,9 % av kvinnorna och 10,6 % av männen var arbetslösa. Andelen arbetslösa var därmed högre i Blekinge än i Skåne för både män och kvinnor. Förändringen från 2009 till 2010 visar att arbetslösheten ökade i Blekinge län medan den sjönk för Skåne län.

Både andelen av befolkningen i Sydsverige som under 2010 mottog sjuk- eller aktivitetsersättning eller ekonomiskt bistånd motsvarande riksgenomsnittet. I hela Sverige mottog cirka 4,7 % sjuk- eller aktivitetsersättning. Motsvarande siffra för Sydsverige var 4,5 % (4,9 % i Blekinge län och 4,5 % i Skåne län). När det gäller hushåll som under 2009 mottog ekonomiskt bistånd (socialbidrag) var antalet för Blekinge län 3 268 och för Skåne län 32 499. I jämförelse med landet som helhet innebär siffran att cirka 14,8 % av Sveriges hushåll som fått ekonomiskt bistånd under 2009 finns i Sydsverige. I storleksordning motsvarar det andelen av befolkningen som lever i regionen (www.scb.se).

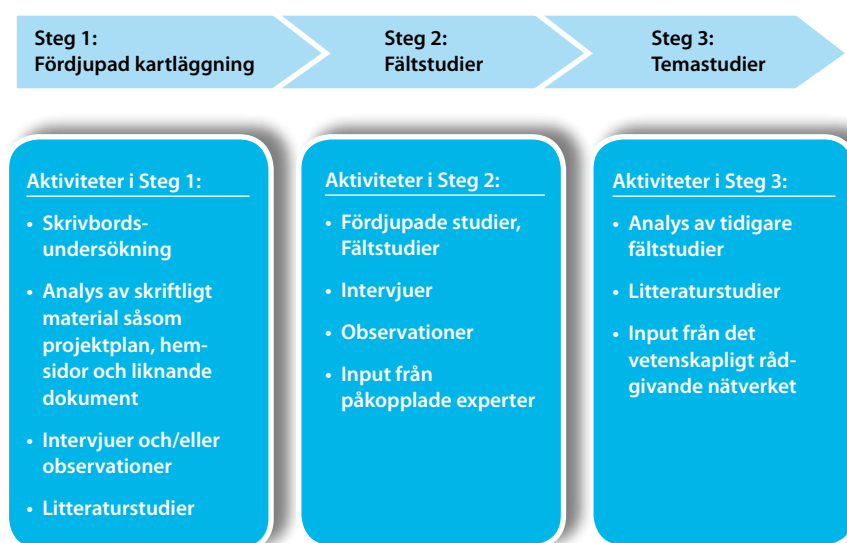
Nyföretagandet i Sydsverige är i paritet med Sverige som helhet. Däremot är överlevnadsgraden för företag efter tre år något lägre än riksgenomsnittet i både Skåne och Blekinge. I Blekinge län startades under det första kvartalet 2010 192 företag. Motsvarande siffra för Skåne län var 2 376 företag. Totalt startades därmed 2 568 företag i Sydsverige, vilket motsvarar cirka 15 % av antalet nystartade företag under perioden i Sverige. När det gäller nystartade företags överlevnad efter tre år, från 2005–2008, visar statistiken att överlevnadsgraden var 65 % för Skåne län, 61 % för Blekinge län och 68 % för landet som helhet (Tillväxtanalys, 2010).

3 Studiens utformning

Uppdraget innebar att genomföra studier för att fånga lärdomar kring hur entreprenörskap och företagande på olika sätt kan bidra till att förhindra utslagning från arbetsmarknaden och bidra till ökad sysselsättning för personer som står utanför den ordinarie arbetsmarknaden.

Den tematiska gruppen *Entreprenörskap och företagande*, och ytterst Tillväxtverket, var ansvariga för det övergripande upplägget av arbetet med insamling, systematisering samt analys av det underlag som Oxford Research tagit fram under studiens gång. Detta innebar att en interaktiv forskningsansats tillämpades där tät dialog fördes mellan den tematiska gruppen, de studerade projekten och Oxford Research under hela studiens gång. På detta vis togs erfarenheter och kunskaper från olika perspektiv i beaktande för att på bästa sätt dra lärdomar om entreprenörskapets och företagandets möjligheter och hinder.

Figur 3: Övergripande upplägg av studien



Uppdraget delades upp i tre steg med olika fokusområden. Det första steget innefattade djupare kartläggning av de projekt som studerats, steg två dessa fältstudier och steg tre temastudier. Upplägget av denna studie innefattade för Oxford Researchs del i huvudsak fältstudier i form av observationer och intervjuer vilka genomförts genom interaktiv forskningsansats med de studerade projekten, påkopplade experter och den tematiska gruppen.

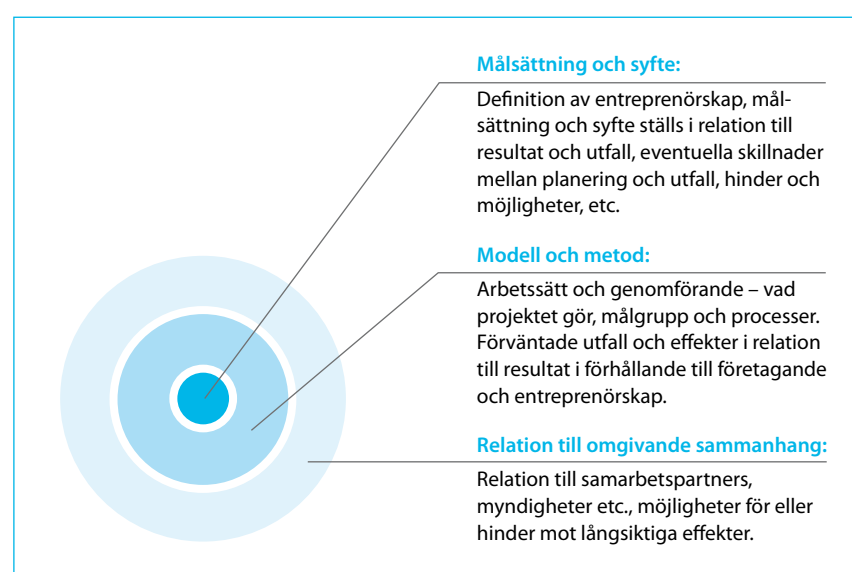
3.1 Studiens metodologiska angreppssätt och analysmodell

Huvudsakligen bestod metoden för att genomföra studien av olika kvalitativa metoder som beskriver berättelser och reflektioner över entreprenörskap och företagande i projekten. Både telefonintervjuer och personliga intervjuer har genomförts. Telefonintervjuer användes i första hand i kontakten med processutvärderarna medan de aktörer som har vardaglig koppling till respektive projekt intervjuades genom personliga möten. Från den översiktliga granskningen av projekt utkristalliserades ett antal kategorier av intervjupersoner.

Beroende på intervjudeltagarens relation till projektet har intervjuerna haft olika fokus. Inledande hölls intervjuer med processutvärderare. Syftet med att intervjua processutvärderaren i ett tidigt stadium är att ge direkt inblick i projektets fortskridande, men även i resultat och fokusområde i förhållande till ansökan. Processutvärderaren kan ge värdefull kunskap om hur projektet har utvecklats över tid och exempelvis berätta om avgörande faktorer som denne ser för framgång. Av de projekt som ingått i studien finns tre som inte har eller kommer att utvärderas.

Förutom en mängd intervjuer genomfördes även en skrivbordsundersökning för att samla en gedigen bild av varje projekt. Inom ramen för undersökningen har exempelvis ansökningar, projektbeskrivningar och projektutvärderingar studerats. Analytiskt utgick studien från de frågor som formulerats under arbetets gång, från upphandlingsunderlag, möten med uppdragsgivare och övriga konsulter etc. Frågeställningarna har delats in i teman utifrån vilka olika delar av projektens logik studeras. Projekten har studerats utifrån målsättning och syfte i relation till resultat och iakttagelser av förändring, modell, metod och arbetssätt, samt relation till omgivande sammanhang. Följande modell kan illustrera analysens fokusområden:

Figur 3.1: Analysmodell – entreprenörskap och företagande i projekt



Att studera projektens **målsättning och syfte** i relation till resultat, utfall, iakttagelser och uppfattningar hos inblandade parter syftade till att ge en bild av projektets kärna och mening. Här har också ingått att ställa projektbeskrivningar och planering i relation till utfall för att undersöka huruvida projekts praktiska syfte skiljde sig från det som beskrivits i tidigare dokumentation. Här kunde urskiljas om projektet påträffat särskilda hinder eller möjligheter för att arbeta med entreprenörskap och företagande utifrån den definition som projektet ställer och vad som legat bakom projektets tillkomst.

Nästa steg var att undersöka projektets **modell, metod och arbetssätt**. Genom att ställa dessa i relation till utfall, resultat och potentiella effekter kunde undersökas vad projektet processuellt gjort för att nå målgruppen, hur detta fungerat och vad det funnits för hinder och möjligheter att identifiera utifrån detta tillvägagångssätt. Till denna del hör att ställa projektets process i relation till entreprenörskap. Vidare sattes projektet i **relation till sitt omgivande sammanhang**. Det handlar om att identifiera det som finns runtomkring men som påverkar projektets övriga lager. Det kunde exempelvis vara påverkan av rådande samverkan med myndigheter eller samarbetspartners.

Studien baserades på den breda definition av entreprenörskap som Tillväxtverket presenterar; *”förmågan att identifiera möjligheter och skapa resurser för att ta tillvara dessa möjligheter”*. Definitionen går utöver traditionellt företagande. Därför dras slutsatser och resonemang utifrån att entreprenörskap kan vara mer än bara traditionellt nyföretagande. Däremot ingår sådant företagande som en del av denna definition, varför resonemang även förs utifrån resonemang kring traditionellt nyföretagande. Även projektens egna definitioner och syn på entreprenörskap har påverkat studien.

Projekten är heterogena båda vad gäller målsättning, metoder och arbetssätt samt målgrupper. Därför fanns svårigheter med att dra generella slutsatser utifrån lärdomar från enskilda projekt. Något som framkom i studien var skillnad mellan projektbeskrivning och reellt genomförande för alla projekt. Det gjorde att de projekt som i urvalet beskrivits arbeta med entreprenörskap och företagande antingen inte behandlat ämnet på det sätt som tidigare beskrivits, behandlat ämnet i mindre utsträckning eller inte tar upp det alls. Urvalet av projekt som ingår i studien behandlas i kapitel 4. Nedan ges exempel på frågeställningar som använts i studien:

- Hur arbetar projektet med entreprenörskap respektive företagande för att förhindra utslagning på arbetsmarknaden?
- Har det arbetssätt som tillämpas varit framgångsrikt? Vilka typer av resultat har i så fall uppnåtts?
- Hur fungerar samverkan med omgivningen, exempelvis med samarbetspartners?
- Vad är bakgrunden till att projektet tillkommit?

4 Entreprenörskap och företagande – studerade projekt

Bland projekten som ingår i studien finns stora skillnader vad gäller inriktning, målgrupper etc. Nedan följer först beskrivning av hur den urvalsmetod som beskrivs ovan applicerats på projekten för att visa vilka projekt som ingått i studien. Därefter följer korta beskrivningar av projekten, med speciell fokus på deras koppling till entreprenörskap och företagande.

4.1 Projekt och intervjupersoner

Urvalet av projekt skedde huvudsakligen utifrån den kartläggning som Malin Gawell genomfört av ESF-projekt som fokuserar på entreprenörskap och företagande (Gawell, 2011). Bland de 137 projekt som identifierades i kartläggningen fanns stor variation i hur de använder entreprenörskap och företagande som medel för att minska utanförskap från arbetsmarknaden. Projekten har därför, förutom den uppdelning som redan finns genom kompetenshöjning och ökat arbetsutbud, delats in i sex olika kategorier. Dessa är:

1. Företag som målgrupp
2. Företag som verktyg
3. Företag inom den sociala ekonomin som verktyg
4. Socialt företagande
5. Coachning som inkluderar entreprenörskap och företagande
6. Entreprenörskap i skolan

En första översiktlig granskning av de projekt som ingått i studien visade att fåtalet arbetar med entreprenörskap i traditionell bemärkelse. Det var enbart två projekt som hade som uttalade mål att hjälpa individer som står långt ifrån arbetsmarknaden att starta egna företag. Även *Entreprenörskap i skolan* syftade till att ge personer verktyg till att starta företag men endast indirekt genom att utbilda personal i skolan för att i sin tur informera ungdomar om företagande. Även *Integration genom arbete* hade inslag av riktad information om entreprenörskap och företagande.

Ett antal projekt arbetade med entreprenörskap mer indirekt genom att kompetensutveckla anställda i befintliga organisationer för att förbättra deras konkurrenskraft (intraprenörskap). Dessa utbildningsinsatser skulle kunna ge individerna nödvändiga verktyg att själva starta eget. I dessa projekt fanns vid en första anblick inslag av intraprenörskap.

Övriga projekt hade svag koppling till entreprenörskap och företagande men använde företag som plattform för att få in människor på arbetsmarknaden. En diskussion med temagruppen eller dess representanter kring dessa projekt hade varit nyttig för att få input till hur brett studierna skulle betrakta företagande som begrepp. Exempel på dessa projekt är *Ambassadörsutveckling i Skåne/Blekinge* samt *MINE – mångfald i föreningslivet*. Utifrån kartläggningen har följande urvalskriterier för ytterligare justering av urvalet tagits fram:

- Har projektet studerats i tidigare fas av temagruppens arbete?
- Kan projektet undersökas – finns det aktörer tillgängliga för att delta i studien?
- Verkar projektet vara relevant för det som ska undersökas?

Tabell 4.1 visar alla de 16 projekt som berörts inom ramen för studien. Utifrån de projekt som ingick i tilldelningen tillkom ytterligare ett par projekt, medan ett par andra fallit ur studien. De två som tillkom beskriver sig arbeta med entreprenörskap. Två av projekten som beskrivs i tabellen, *Arena för social ekonomi och företagande* och *Förenade krafter* exkluderades ur studien. Det förstnämnda på basis av att det redan ingick i den studie som forskare vid Linköpings universitet genomfört. Det andra exkluderades eftersom djupare läsning av skriftligt material inte påvisat någon koppling till entreprenörskap eller företagande. Tabellen inkluderar även två ytterligare projekt utöver den tilldelning som gjorts på basis av Gawells kartläggning: *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* samt *Entreprenörskap, mångfald, affärsutveckling* som senare inkluderades i kartläggningen. Båda projekten har inkluderats eftersom de i sin projektbeskrivning behandlar entreprenörskap.

Den största delen av intervjuerna som genomförts ägde rum mellan den 6 och 10 december 2010. Då genomfördes tolv personliga semi-strukturerade djupintervjuer. Ytterligare en intervju genomfördes per telefon och en personlig intervju senare i december. Huvudsakligen deltog projektledning och ibland även projektägare. Följande personer intervjuades:

- Azad Jonczyk, projektledare för *Integration genom Arbete* (Åstorp),
- Margaretha Rolfson, projektledare för *Somalier startar företag* (Malmö),
- Thomas Ladö, projektledare för *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* (Eslöv),
- Roger Alf, projektkoordinator, Carina Sandelin, projektledare/utvärdering, och Pär Lindkvist, projektledare för *Ambassadörsutveckling* (Kävlinge),
- Ingrid Haraldsson, projektledare för *Företagsakademin 2.0* (Malmö),
- Mari Turesson, projektledare för *Burlöv Center – ett leende center* (Burlöv),

Tabell 4.1: Samtliga projekt som ingår i studiens grundurval

Projekt	Programområde	Kategori	Målsättning/syfte	Intervju	Projektperiod
Ambassadörsutveckling	1	1	Arbete, mentorskap	Besök	2009-01-15 till 2011-01-15
Arena för social ekonomi och företagande	2	1	Arbete, företagande	Bortföll i urval	2009-04-15 till 2011-02-28
Burlöv Center – ett leende center	1	2	Kompetens-utveckling i företag	Besök	2009-04-01 till 2010-12-03
Entreprenörskap, mångfald och affärsutveckling	1	1	Kompetens-utveckling i företag	Besök	2010-01-18 till 2012-01-17
ENTRIS – Entreprenörskap i Skolan	1	6	Mentorskap	Besök	2009-01-15 till 2010-12-31
FKG 09	1	1	Kompetens-utveckling i företag	Besök	2009-06-01 till 2011-05-31
Framtidens Bildemontering	1	1	Kompetens-utveckling i företag	Besök	2009-09-15 till 2011-03-31
Förenade Krafter	2	3	Arbete	Bortföll i urval	2009-08-01 till 2012-06-30
Företagsakademin 2.0	1	1	Kompetens-utveckling i företag	Besök	2009-01-26 till 2011-01-26
Hushållsnära tjänster med entreprenörskap	2	5	Arbete	Besök	2009-08-24 till 2011-06-19
Integration genom arbete	2	2	Arbete	Besök	2009-01-15 till 2012-01-14
Kompetensutveckling i mediabranschen	1	1	Kompetens-utveckling i företag	Besök	2009-01-19 till 2010-06-30
MINE	1	1	Mentorskap	Besök	2009-04-01 till 2011-04-01
Social ekonomi som utvecklingskraft i regionen	1	3	Kompetens-utveckling i företag	Besök	2009-01-15 till 2011-01-14
Somalier startar företag	2	5	Arbete, företagande	Besök	2009-04-01 till 2012-03-31
Tillväxtskola för mogna företag	1	1	Kompetens-utveckling i företag	Besök	2009-04-01 till 2011-03-31

- Sofia Magnusson, projektledare, och Claes Magnusson, representant för projektägaren, för *Kompetensutveckling i mediabranschen* (Malmö),
- Anders Nilsson, projektägare, och Carl-Gustaf Rasmusson, projektledare för *Tillväxtskola för mogna företag* (Ystad),
- Ingela Håkansson, projektledare för *FKG 09* (Olofström),
- Nils Phillips, projektledare för *Social ekonomi som utvecklingskraft i regionen* (Malmö),
- Tom Magnusson, projektledare för *MINE* (Malmö),
- Sara Årestad, projektledare, och Sandra Novén, projektledare för *Entreprenörskap, mångfald och affärsutveckling* (Malmö),
- Charlotta Levin, bitr. Projektledare för *ENTRIS – Entreprenörskap i Skolan* (Lund),
- Michael Abrahamn, representant för projektägaren för *Framtidens Bildemontering* (Stockholm).

4.2 Projektbeskrivningar

Som tabell 4.1 visar faller en majoritet, 10 stycken, av de 14 projekt som Oxford Research studerat inom ESF:s första programområde *Kompetensförsörjning*. Inom de sex kategorier som redovisas ovan var spridningen svag. Nio av projekten tillhörde kategori ett, företag som målgrupp. Två projekt återfanns i kategorin företag som verktyg, två i

företag inom den sociala ekonomin som utvecklingskraft i regionen, två i coachning som inkluderade entreprenörskap och företagande samt ett i entreprenörskap i skolan. Efter vidare urval föll ett av projekten ur kategori ett samt ett ur kategori tre ur studien.

Nedan presenteras projekten närmare med fokus på målgrupp och koppling till entreprenörskap och företagande utifrån befintlig dokumentation. Presentationerna av projekten baseras till största delen på den information som ges i ESF-rådets projektbank (www.esf.se). Om projekten har följt det planerade genomförandet framgår inte av detta material utan av de fältstudier som beskrivs längre fram.

Företag som målgrupp

Ambassadörsutveckling i Skåne/Blekinge

Projektet *Ambassadörsutveckling i Skåne/Blekinge* drivs av Kävlinge Lärcentrum som är en del av Kävlinge Kommun. Kävlinge Lärcentrum har tidigare drivit projekt med olika former av arbetsplatsambassadörer och samarbetar med flera kommuner. Arbetsplatsambassadörerna fungerar som mentorer för personer som varit arbetslösa eller sjukskrivna under lång tid när de gör praktik eller arbetstränar på den arbetsplats där ambassadören arbetar.

Det övergripande syftet med projektet är att skapa arbetsplatser med lägre sjuktal och bättre konkurrenskraft för de iblandade företagen med hjälp av attitydförändringar som konceptet ämnar medföra. Målet är att sprida konceptet vidare till ytterligare fyra kommuner, utbilda nya ambassadörer och chefer samt att utbilda alla anställda på sex arbetsplatser som ska verka som "Exempelföretag". Huvudmålgruppen är arbetslösa och sjukskrivna. Företagande förekommer som ett sätt för att nå individer som står utanför arbetsmarknaden. Projektägaren vill åstadkomma kompetenshöjning för deltagarna så att de kan ta ett kliv närmare ett vanligt arbete.

FKG 09

FKG 09 drivs av region Blekinge inom kommuner som är beroende av fordonsindustrin. Målet är att kompetensutveckla medarbetare i tolv företag för att öka anställningsbarheten för dessa individer. På ett företagsspecifikt plan är målet att rusta verksamheterna för att bättre möta nutida och framtida omställningar på arbetsplatsen. Genom att underlätta för anställda i tolv fordonsföretag att utvecklas i takt med arbetslivets krav och undvika kompetensgap vill man säkra tillgången på arbetskraft vid konjunkturuppgång och samtidigt undvika ytterligare uppsägningar under efterdyningarna av finanskrisen. Målgrupperna för projektet är dels de medarbetare som har anställning hos något av de tolv företag inom fordonskomponentindustrin som ingår i projektet och dels företagen själva.

Målet är snarare att säkra befintliga företags konkurrenskraft, än att nå traditionellt entreprenörskap i form av nyskapade företag. Före-

tagen används för att öka kompetensen hos medarbetare och medarbetarna används för att öka kompetensen i företagen som helhet.

Framtidens bildemontering

Framtidens bildemontering drivs av Sveriges Bilskrotares Riksförbund (SBR). Avsikten är att förändra bildemonteringsindustrin till att bli mer inriktad på återvinning och tillvaratagande av reservdelar. På det sättet vill SBR medverka till att skapa en miljövänlig bransch som har förutsättningar att överleva och utvecklas.

Målgruppen för *Framtidens bildemontering* är medarbetare och företag i den skånska och blekingska bildemonteringsindustrin. Projektet syftar i första hand till att utveckla befintliga företag och inte till att skapa nya. Företagandet består därmed i att utveckla medarbetare, företag och företag i samverkan så att kompetensen höjs och används på sätt som utvecklar alla parter. Det påpekas också i projektbeskrivningen att om alla skrotbilar i naturen tas till vara genom samarbete mellan företag och kommuner skulle flera nya arbetstillfällen och potentiellt nya företag att skapas. Därmed berör projektet också att öka kunskaper för att möjliggöra att företag tar tillvara alla chanser som finns till försörjning.

Företagsakademin 2.0

Projektet *Företagsakademin 2.0* syftar till att ge företag och deras anställda möjlighet till individuell kompetensutveckling. Projektet har två målgrupper, företag med fler än 50 anställda och företag med 2–50 anställda.

Företagsakademin 2.0 vänder sig till företag och har som syfte att utveckla deras verksamhet och organisation i syfte att öka kunskapsbasen hos personalen och att informera om jämställdhets- och integrationsfrågor. Aktiviteterna uppmuntrar nyskapande och kreativitet, exempelvis genom att uppmuntra företagsledare att tänka i nya banor i rekryteringssammanhang samt att ta fram tillväxtstrategier. Dessa aktiviteter förutsätter dynamiska processer där deltagarna identifierar hinder och utvecklingsmöjligheter för att sedan ta fram konkreta handlingsplaner. Integration av grupper som har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden präglar projektet och fokus ligger på att uppmärksamma hur värderingar och invanda mönster kan utgöra ett hinder mot lönsamhet och tillväxt.

Kompetensutveckling i mediabranschen

Projektet *Kompetensutveckling i mediabranschen* syftar till att säkra medarbetarnas "livslängd" i branschen samt att påverka asymmetriska förhållanden som manlig dominans och att det finns få anställda med utländsk bakgrund. Projektets mål och utgångspunkt är kompetensutveckling av målgruppen. Projektägaren har identifierat grupper som har särskilda behov av utveckling för att behålla sin attraktivitet inom branschen. Projektdeltagarna deltar i olika typer av utbildningar utifrån identifierade behov för att därmed bygga på sina kunskaper.

Entreprenörskap har en framträdande roll i projektet i den meningen att projektdeltagarna genom workshops, utbildningar och andra aktiviteter uppmuntras att diskutera och dela idéer samt genomföra dem genom att exempelvis finna strategier som öppnar upp för kvinnor och personer med utländsk bakgrund.

MINE – Mångfald i Näringslivet

Projektet *MINE* syftar till att stärka företags möjligheter att rekrytera och leda med ett mångfaldsperspektiv. Med konkreta aktiviteter, verktyg och modeller ska *MINE* assistera företag att tillvarata den kompetens som finns bland nysvenskar i Skåne. Huvudsakligen sker arbetet genom utbildning av mentorer som i sin tur ska bidra till att personer får arbete. Utgångspunkten är att integration nås genom arbete vilket innebär att alla aktiviteter ska utföras med målet att stärka nysvenskars position på arbetsmarknaden. Genom att utföra kompetenshöjande insatser ska likabehandling främjas i arbetslivet.

Tillväxtskola för mogna företag

Projektet *Tillväxtskola för mogna företag* går ut på att ge befintliga företag i östra Skåne möjlighet att främja tillväxt i det egna företaget, vilket även väntas ge positiva effekter för regionen. Det övergripande syftet med projektet är att stimulera utveckling av näringslivet i östra Skåne med fokus på mogna företag. Deltagande företag ska bli rustade för förändringar i arbetslivet och stå sig på en konkurrensutsatt marknad. Projektet vänder sig till etablerade små- och medelstora företag med 2–50 anställda som vill satsa på ökad tillväxt och lönsamhet. Enligt projektagarna för *Tillväxtskola för mogna företag* kan deltagarna i projektet skapa nya nätverks- och affärsmöjligheter, stärka kompetensen hos de anställda samt höja deras motivation. Tillväxtskolan möjliggör enligt projektagarna dessutom en djupare analys av det egna företaget i syfte att göra det mer samspelt för att möta nuvarande och framtida utmaningar. Ur ett entreprenöriellt perspektiv är detta viktiga steg mot utveckling av det egna företaget.

Entreprenörskap, mångfald och affärsutveckling

Projektet *Entreprenörskap, mångfald och affärsutveckling* syftar till att underlätta för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav. Entreprenörskap syftar till kreativitet och förmågan att se möjligheter, exempelvis genom nyföretagande. Mångfald används för att öka kreativiteten och förmågan att se möjligheter. Projektet vill stärka individen, skapa fler idéer och se nya marknader för tjänster och produkter.

Företag som verktyg

Hushållsnära tjänster med entreprenörskap

Projektet syftar till att möta ett ökat arbetskraftsbehov inom området hushållsnära tjänster. Genom att kombinera den ökade efterfrågan på hushållsnära tjänster med personer som står långt från arbetsmarkna-

den syftar projektet till ökad integration i det svenska samhället för personer med utländsk bakgrund.

Syftet är att deltagandet i utbildningen ska leda till arbete, samt att deltagarna får anställning eller praktik inom serviceyrken såsom hushållsnära tjänster eller lokalvård. Syftet är också att man hittar sin plats i arbetslivet och att man får ett arbete som man kan ha som bas i sin fortsatta utveckling. Projektets målgrupp är personer med utländsk bakgrund som står utanför reguljär arbetsmarknad. Projektet kombinerar yrkesstudier med studier i svenska för invandrare (SFI) för att möjliggöra nyföretagande och inträde i arbetslivet.

Burlöv Center – ett leende center

Projektet *Burlöv Center – ett leende center* drivs av köpcentret Burlöv Center med syftet att Burlöv Center ska profileras som en enhet istället för en grupp av butiker, samt att denna enhet ska utvecklas inom områden som miljö och corporate social responsibility (CSR). Projektet riktar sig till de 65 butikerna på Burlöv Center, dess anställda och centret som helhet.

Burlöv Center vill utmana och förändra företagandet på centret. Dels vill man göra butikspersonal och butikskedjor mer inriktade på CSR-frågor samt ifrågasätta stereotypa bilder av säljare. Dels vill man också lyfta butikernas egen fokus till en högre nivå genom att fokusera på centret som helhet. Företagandet i varje enskild butik ska alltså lyftas till företagande i form av att flera annars konkurrerande företag samverkar för att alla ska nå bättre resultat.

Integration genom arbete

Projektet *Integration genom arbete* är ett samverkansprojekt mellan fyra kommuner i nordvästra Skåne och syftar till att med hjälp av en mångfald av insatser integrera kommunernas flyktingar i arbetslivet och det svenska samhället. Detta sker med hjälp av individuella analyser och handlingsplaner och att utifrån dessa tillhandahålla de behov som den enskilda personen behöver för att så snabbt och effektivt som möjligt bli självförsörjande genom arbete eller egen näringsverksamhet.

Målgruppen är flyktingar som mottagits av de fyra medverkande kommunerna. Projektet har som mål att deltagarna ska få någon form av sysselsättning efter medverkande i projektet. En av möjligheterna som finns är att projektdeltagarna stimuleras och tränas i entreprenörskap genom Starta eget-utbildning.

Företag inom den sociala ekonomin som verktyg

Social ekonomi som utvecklingskraft i regionen

Projektet *Social ekonomi som utvecklingskraft* i syftar till att stärka den sociala ekonomin i Skåne genom att kompetensutveckla personal i kooperativ, stiftelser och föreningar. Projektets målgrupp är anställda inom den sociala ekonomin i Skåne det vill säga anställda i företag

som har samhälleliga ändamål men är frikopplade från den offentliga sektorn. Kärnan i projektet Social ekonomi som utvecklingskraft är kompetensutveckling.

Projektagarna har utrett och kartlagt de behov personalen inom den sociala ekonomin i Skåne har och ämnar tillgodose dessa med utbildningar inom diverse områden. Målet är att deltagarna efter genomförd utbildning stärker sin roll på arbetsmarknaden. Projekt-deltagarna är tänkta att tränas i entreprenörskap genom att medverkan försätter deltagarna i dynamiska och sociala processer där medarbetarnas utvecklingsidéer diskuteras och omformas till konkreta aktiviteter.

Coachning som inkluderar entreprenörskap och företagande

Somalier startar företag

Projektet *Somalier startar företag* syftar till att utveckla en metod för att integrera svenskar med somalisk bakgrund på arbetsmarknaden. Detta ska ske antingen genom eget företagande, en anställning eller påbörjandet av en utbildning. Målgruppen utgörs av somaliska kvinnor och män, 50 % i vardera gruppen, i åldern 18–64 år, arbets-sökande sedan minst ett år och som uppstår någon form av offentligt försörjningsstöd.

Entreprenörskap och företagande utgör projektets kärna. Projektet ger upphov till ett forum som främjar entreprenöriella egenskaper, idéer och drivkraft. Genom att arbeta utifrån metoden ”affärsgrupp” skapas en miljö där innovation och bearbetande av idéer uppmuntras. Deltagarna får rådgivning och stöd under hela processen från idé till förverkligande. Aktiviteterna inom projektet kan inspirera andra att förverkliga sina idéer. Projektet har en tydlig inriktning på integration på arbetsmarknaden. I Sverige är arbetslösheten bland somalier hög och få startar företag. Projektet har som målsättning att få in en grupp som står långt från arbetsmarknaden genom att underlätta företags-etablering eller andra vägar till sysselsättning. Genom att skapa förut-sättningar hos denna grupp kan utanförskap motverkas. Kompeten-sen hos målgruppen höjs genom att deltagarna får goda kunskaper i hur man startar företag och de processer som föregår en företags-etablering. Deltagarna som deltar i Jobbservice utvecklar sina kunskaper i jobbsökarteknik.

Entreprenörskap i skolan

ENTRIS – Entreprenörskap i skolan

Projektet *ENTRIS* syftar till att höja kompetensen hos skolpersonal så att de ska kunna förbereda elever för arbetsmarknaden genom att utbilda dem i entreprenörskap. Bakgrunden till projektet är att skol-personal har bristande kunskap och erfarenhet av entreprenörskap och företagande vilket smittar av sig på elevernas möjligheter att för-bereda sig inför framtidens utmaningar på arbetsmarknaden. Projek-tet syftar därför både till att ge yrkesverksam skolpersonal kompe-

tensutveckling för att de ska kunna arbeta mer entreprenöriellt i skolan och att unga sedermera ska kunna möta krav som myndigheter och arbetslivet ställer. Genom ökad entreprenöriell verksamhet i skolan tror man sig kunna skapa goda förutsättningar för innovation, nytänkande och nyföretagande.

ENTRIS riktar sig direkt till pedagogisk personal i skolan för att indirekt kunna påverka elevers möjlighet till ett aktivt arbetsliv och entreprenöriellt arbete i framtiden. Entreprenörskap utgör kärnan av *ENTRIS* då projektet syftar till att möjliggöra entreprenörskap och företagande. Syftet är att höja kompetensen hos skolpersonal vilket ska leda till att ungdomar ska kunna bli entreprenörer och möta framtida krav på arbetsmarknaden. Utifrån de utbildningar som ska genomföras kan utläsas att projektet dels riktar in sig på grunderna i entreprenörskap och dels hur man kan förmedla entreprenörskap till eleverna. Att förmedla entreprenörskapet består i hur man går till väga rent praktiskt, hur man leder en skola som genomsyras av entreprenörskap och hur studie- och yrkesvägledare kan agera vägvisare för att unga ska kunna utveckla företagande.

4.3 Fördjupande studier av entreprenörskap och företagande i projekt

För att kunna studera entreprenörskap och företagande i projekten har Oxford Research valt att fördjupa sig på några projekt som särskilt belyser lärdomar om att arbeta med entreprenörskap och företagande genom ESF. Oxford Research menar att det finns projekt som är av ytterligare intresse för vidare studier och som kräver ytterligare belysning i denna rapport. Urvalet av projekt har genomförts som en fördjupning av tidigare urval baserat på följande frågor:

- Har projektet studerats i tidigare fas av temagruppens arbete?
- Kan projektet undersökas – finns det aktörer tillgängliga för att delta i studien?
- Verkar projektet vara relevant för det som ska undersökas?

Den första och andra frågan har inte varit aktuella för detta urval eftersom sådant urval redan gjorts. Därför har projektens relevans varit avgörande för vidare analys. Att några projekt valts ut för fördjupning innebär inte att det inte finns inslag i övriga projekt som varit intressanta. Till skillnad från tidigare urval har detta urval genomförts på basis av redan genomförda intervjuer. Det innebär att det fanns en både betydligt mer omfattande och djupare bild av projekten inför detta urval. De projekt som valts ut för fördjupning är:

- Integration genom arbete
- Kompetensutveckling i mediabranschen
- ENTRIS – Entreprenörskap i Skolan
- Somalier startar företag
- Hushållnära tjänster med entreprenörskap

Dessa projekt särskiljer sig från övriga på så sätt att de uppvisade tydligare lärdomar om metoder och arbetssätt för entreprenörskap och företagande än övriga projekt. De fem projekten har på flera sätt olika karaktär. Två av projekten har kategoriserats att höra till programområdet ett (PO 1, *Kompetensförsörjning*) och tre till programområdet två (PO 2, *Ökat arbetsutbud*). Även målgrupp, mål, syfte och fokus skiljer dem åt. Alla utgör inte rena framgångsexempel, utan vissa har stött på större hinder än andra. Gemensamt för de fem projekten var att de erbjöd lärdomar om hur entreprenörskap och företagande kan användas för att motverka utanförskap. Många lärdomar är av strukturell karaktär, och gäller både socialfondens struktur och samhällets institutioner. Bland projekt kan lärdomar dras utifrån såväl den traditionella som den bredare definitionen av entreprenörskap.

Integration genom arbete, Hushållsnära tjänster med entreprenörskap och Somalier startar företag är alla tre projekt som inom PO 2 riktar sig till personer som invandrat till Sverige. De två förstnämnda drivs i kommunal regi, medan det tredje drivs av Somalilands förening med nykterhetsrörelsen IOGT-NTO som projektägare. Projekten använder sig av kompetensutveckling, men har olika fokus och arbetssätt. Även resultaten skiljer sig mellan projekten. Att dessa tre projekt valdes ut kan bland annat kopplas samman med resultat vad gäller traditionellt entreprenörskap. Inom *Integration genom arbete* är Starta eget-kurser en av delaktiviteterna, även om främjande insatser för nyföretagande inte är ett av projektets huvudsyften. Trots det har projektet resulterat i flera fall av nyföretagande. I *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* är nyföretagande ett mer explicit mål, även om entreprenörskap också definieras bredare än så. Till skillnad från *Integration genom arbete* har projektet inte resulterat i nyföretagande i samma utsträckning. *Somalier startar företag* har ett uttalat fokus på nyföretagande men har i likhet med *Hushållsnära tjänster* inte resulterat i nyföretagande. Att fördjupa studierna på dessa projekt är därför intressant i syfte att studera skillnader och likheter.

Kompetensutveckling i mediabranschen är ett rent kompetensutvecklingsprojekt som riktar sig mot reklambyråer i sydvästra Skåne. Projektet syftar till att förnya kompetens inom de verksamhetsområden som reklambyråerna arbetar. Projektet syftar inte till nyföretagande, men trots det har ett antal deltagare startat egna företag i samband med insatsen. Det gör det intressant att studera projektet vidare.

ENTRIS – Entreprenörskap i Skolan syftar till att kompetensutveckla skolpersonal för att på ett bättre sätt kunna använda entreprenöriell pedagogik, och förmedla detta till eleverna. Projektet har bidragit till att skolpersonal startat egna företag. I båda dessa projekt har nyföretagande snarast utgjort en bieffekt av projektet än ett mål i sig.

Vidare är det intressant att relatera de branscher som projekten verkar inom till varandra. *Kompetensutveckling i mediabranschen*, *ENTRIS – Entreprenörskap i Skolan* och *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* är alla verksamma i specifika branscher. Två av dessa – media-

branschen och hushållsnära tjänster – präglas av privat företagande, medan *ENTRIS* behandlar skolvärlden som i högre utsträckning behandlar offentliga institutioner.

De fem utvalda projekten och deras koppling till entreprenörskap

Utifrån det urval som beskrivs ovan har fem projekt valts ut för att ytterligare studeras och analyseras. Nedan följer djupare beskrivning av dessa projekts syfte, målsättning, målgrupp och arbetssätt. Även hinder och möjligheter i projektens arbete lyfts fram.

Integration genom arbete

Projektet *Integration genom arbete* är det projekt i Skåne/Blekinge som varit mest framgångsrikt i sitt arbete med entreprenörskap ur en traditionell definition. Det har resulterat i flera fall av nyföretagande trots att projektets utgångspunkt snarare varit att föra personer till arbete än till entreprenörskap. När det märktes att flera deltagare var intresserade av att starta eget företag anordnades en Starta eget-kurs, som senare återkommit under varje projektcykel (totalt sex cykler under tre år). I genomsnitt hade två personer från varje sådan utbildning startat företag vid tidpunkten för studiens genomförande.

Integration genom arbete bedrivs för invandrare/flyktingar som bor i Åstorp, Båstad, Perstorp, Örkelljunga och Ängelholms kommuner. Målet är att skapa integration genom att använda arbetslivet som arena. Projektledaren Azad Jonczyk's erfarenhet av att arbeta med integrations- och migrationsfrågor går tillbaka till 1982 och har bland annat inneburit arbete på både Migrations- och Integrationsverket. Hans modell är enkel: "om du ger mig en fisk har du gett mig en måltid, men om du lär mig att fiska har jag mat för livet".

Projektets bakgrund finns i att antalet företag i Åstorp steg kraftigt under 2006, vilket skapade en uppenbar efterfrågan på arbetskraft. I samband med att projektet beviljades medel kom lågkonjunkturen som försvårade för företagen. Företagen fick svårt att ta emot praktikanter eftersom de inte vågade göra det samtidigt som varsel ägde rum. Trots detta anges att 42–50 % av deltagarna kunnat gå vidare till sysselsättning, med viss hjälp av regeringens satsning på instegsjobb vilket enligt projektet kan ha möjliggjort för företagen att anställa.

Genomförande

Projektet drivs i kommunal regi av Integrationsenheten vid Åstorp kommun. Projektet ställer krav på att individen ska studera Svenska för Invandrare (SFI) i någon av de deltagande kommunerna, samt att deltagarna ska vara inskrivna vid Arbetsförmedlingen. Jonczyk understryker att det är arbetsgivaren som ska avgöra om en individ kan tillräckligt bra svenska för att kunna arbeta, vilket gör att projektet i sin verksamhet inte är fokuserat särskilt på språklig utveckling.

I projektet finns en medvetenhet om att nystartade företag riskerar att gå med förlust under de första tre–sex månaderna. Därför behålls

ersättning i tre månader efter att företagets start. Efter tre månader görs en behovsprövning av inkomsten. Efter dessa tre månader kan inkomsten kompletteras med ytterligare ersättning i tre månader.

För målgruppen har det visat sig vara krångligt att genomföra idén om företagande till att driva företag i Sverige. Utan kontinuerlig inkomst uppstår kapitalbrist för många nyföretagare. För att avhjälpa problemet erbjuds lånemöjligheter från respektive deltagande kommun i form av förskott på introduktionsersättning till dem som inte lyckats få ersättning från andra aktörer, såsom exempelvis ALMI. Beloppet från kommunen utgörs av ett räntefritt lån som betalas tillbaka om företagssatsningen lyckas. Förutom Starta eget-kursen finns projektpersonalen tillgänglig för bland annat ekonomisk rådgivning. Jonczyk för ett resonemang om att kommunen tjänar ekonomiskt på att riskera en liten summa pengar i relation till vinsten av fler skattebetalare med långsiktig försörjning och att kommunen tilldelar personer försörjningsstöd under längre tid.

I jämförelse med individer som är mer väletablerade på arbetsmarknaden har deltagarna färre och mindre utvecklade nätverk. Majoriteten av deltagarna i Starta eget-kursen har inte varit företagare tidigare. De företag som har startats genom projektet är bland annat en frisörverksamhet, en arabisk tidning, ett gatukök/falafelkiosk, en bilvårdsverksamhet samt en bildäcksfirma.

Efter februari 2011 ska projektet börja omvandlas till en permanent del i kommunen. För att göra projektet permanent ska resurser i deltagande kommuner kartläggas och avtalen med den upphandlade utbildaren Folkuniversitetet sägas upp. Något som projektet hoppas kunna åstadkomma är större flexibilitet i kursutbudet, exempelvis genom att individerna coachas mer utifrån inriktning, exempelvis företagande, än utifrån vilken kommun personen tillhör.

Framgångsfaktorer för entreprenörskap och företagande

Projektet har en stark förankring i Åstorps kommun, både hos offentliga och privata aktörer. En av de viktigaste aspekterna som har underlättat för projektet är att alla aktörer inkluderades tidigt, redan innan projektet startade. Dels har beslut om att satsa på flyktingmottagande tagits i Åstorp kommuns kommunstyrelse och dels håller projektorganisationen tät kontakt med kommunens övriga enheter genom att löpande informera om projektets fortgång. Även beslutet att göra projektet permanent har tagits formellt i kommunen.

Kontakten har inte bara hållits tät inom kommunen, utan också externt med näringslivet. Före projektstarten gjordes en kartläggning av efterfrågan på arbetskraft och under projektets gång hålls löpande kontakt och information med näringslivet. Ett forum för informationsspridning och rekrytering av praktikplatser är de lunchevenemang med deltagare från både det offentliga och näringslivet som projektledaren återkommande medverkar i. På så sätt marknadsförs

projektet och dess deltagare för företag i de deltagande kommunerna. Alla praktikplatser som skapas förmedlas via Arbetsförmedlingen.

Det är tydligt att en av framgångsfaktorerna i projektet är projektledaren Azad Jonczyk, som med erfarenhet, entusiasm och beslutsamhet, driver projektet framåt. När han började arbeta på kommunen genomfördes stora förändringar, till exempel öronmärktes medlen för flyktingmottagning, vilka annars riskerar att falla i gemensam kassa och försvinna in i andra verksamheter. Att det är arbetsgivare, och inte myndigheter, som ska avgöra hur redo en individ är att bli anställd hålls som stark princip i projektet. Det har lett till att flera individer lärt sig det svenska språket på en arbetsplats, istället för i SFI. I *Integration genom arbete* fokuseras därmed inte på språkinläring. Snarare ses kunskap i svenska som en konsekvens av integration på arbetsmarknaden än tvärtom.

Hinder mot entreprenörskap och företagande

Integration genom arbete har stött på vissa hinder som bland annat beror på strukturfondernas regelverk. Ett sådant är att projekt inom PO 2 förlorar medfinansiering om deltagare får arbete under pågående projekt. För ett projekt som lyckas med målet att föra människor i arbete kan detta innebära svårigheter, eftersom projektet i ansökan inte specificerat löpande antagning. En annan motgång var att projektet beviljades medel den 23 december för start i mitten på februari, vilket omöjliggjorde sedvanlig upphandlingsprocess av utbildningar.

Kompetensutveckling i mediabranschen

Bakgrunden till behovet av projektet *Kompetensutveckling i mediabranschen* finns i den snabba tekniska utveckling som skett i mediabranschen under de senaste åren. Istället för att löpande kompetensutveckla personal finns medarbetare som inte uppdaterat sina kunskaper inom reklambyråernas verksamhetsområden sedan slutet av 1990- eller början av 2000-talet. Projektet arbetar inte aktivt med entreprenörskap, utan snarare med att göra befintliga företag, inom en bransch kompetensmässigt uppdaterade inom de områden där de verkar. Projektet ledde till att en handfull personer använde sin nyvunna kompetens för att starta egna företag.

Reklambyråerna utgör en relativt homogen grupp och syftet var att erbjuda kompetensutveckling som i sin tur möjliggör för reklambyråer att verka mer proaktivt än tidigare. Projektet inleddes med en inventering hos chefer och medarbetare för att avgöra vilka utbildningar som var aktuella. Där framkom att kompetensutveckling behövdes inom olika mjukvaruprogram, sociala medier, sökmotoroptimering etc. Projektägaren N3P är en entreprenörskapsskola och projektledaren Sofia Magnusson är marknadschef på företaget.

Genomförande

Kompetensutvecklingen utgjordes av en kombination av kurser och personlig coachning med fokus på ledarskap. Kompetensinvente-

ringen mynnade ut i 40–50 kursområden, inom vilka deltagarna fick välja vilka som var av störst intresse. Totalt genomgick 200–250 deltagare kurserna som även fanns tillgängliga på distans. Det fanns också möjlighet att chatta med utbildaren. Varje kurs hade 8–50 deltagare. Minst fem deltagare valde, enligt Sofia Magnusson, att starta eget företag under projektets gång.

Metoderna uppges vara generaliserbara och kunna användas även för andra branscher som, precis som reklambyråerna, måste anpassa sig till en snabb utveckling. Utan den här typen av kompetensutveckling tror Sofia Magnusson, som är projektledare, att reklambyråerna inom några år hade fått svårare att konkurrera med större företags marknadsavdelningar. Hon menar att det viktiga hos många branscher också ligger i hur man tar kunskapen från denna typ av kompetensutveckling och lär sig hur man också kan vara självlärande.

Framgångsfaktorer för entreprenörskap och företagande

En av de största framgångsfaktorerna tycks vara att den noggranna inventering som genomfördes, mynnade ut i möjligheter för individer att själva anpassa sin utbildning och välja olika kombinationer av kurser. Valmöjligheten medförde att individer själva kunde välja de kurser som upplevs relevanta och cirka 90 % av deltagarna har varit nöjda eller mycket nöjda med utbudet. Även om det ännu inte undersökts i vilken utsträckning utbildningarna i sig påverkat individers val att starta företag resulterade satsningen i att minst fem personer lämnade sin anställning för att starta eget företag. Noterbart är, i förhållande till andra projekt som också riktar sig till specifika branscher, att det rör sig om högutbildade individer med tidigare anställning. Individerna som startade företag var därmed redan tidigare etablerade på arbetsmarknaden. En annan anledning till att projektet resulterat i nyföretagande kan vara att reklambranschen lämpar sig bättre för småföretagande konsultverksamhet än andra branscher.

Något annat som verkar ha påverkat projektet positivt är den miljö i vilken projektägaren N3P och projektorganisationen befinner sig. MINC, där företaget N3P verkar, har som syfte att vara en kreativ och nätverksbaserad miljö för möten mellan entreprenörer, forskning och innovation. I miljön verkar flera idéer och möjligheter ha dykt upp. Även den regionala miljön med aktörer som Malmö stad, Region Skåne och dess klusterinitiativ Media Evolution anses positiv.

Hinder mot entreprenörskap och företagande

Kurserna hade inte kunnat genomföras om projektet inte hade finansierats av ESF-medel. Något som uppmärksammas i intervjun, och som verkar vara ett genomgående problem, är att N3P, i egenskap av att vara privat aktör, finner det svårt att äga projekt.

Både projektledaren och projektägaren har erfarenhet av reklambyråernas miljö och verksamhet, vilket gör att det finns en förståelse för särskilda behov och svårigheter. Exempelvis anpassades utbildnings-

timmarna till att varva dag- och kvällstid för att möjliggöra för så många som möjligt att delta.

ENTRIS – Entreprenörskap i skolan

Projektet ENTRIS – Entreprenörskap i skolan drivs av Kommunförbundet Skåne och syftar till är att bedriva kompetensutveckling för skolpersonal i entreprenöriellt lärande. Projektet kan därmed generera effekter på två nivåer: dels effekter på deltagande skolpersonal och dels på elever. Kompetensutvecklingen har exempelvis skett i form av att förmedla metoder att använda i undervisningen och att ge studie- och yrkesvägledare verktyg för att kunna arbeta med entreprenörskap.

Liknande projekt har även bedrivits i andra regioner till följd av Tillväxtverkets satsning inom regionala utvecklingsprogram som pilotsatsningar. Projektet har särskilt samarbetat med projekt i Västra Götaland och Halland. Idag finns ett nationellt nätverk som driver frågor om entreprenöriellt lärande i skolor.

Genomförande

Projektet bedriver arbetet med entreprenöriellt lärande på både konkreta och bredare sätt. Det förstnämnda i form av Ung Företagsamhet (UF), innebär att unga skapar företag, och det breda som ett pedagogiskt förhållningssätt. Totalt har projektet haft kontakt med 2 500 personer som på olika sätt arbetar som skolpersonal, exempelvis pedagoger, skolledare, fritidspersonal eller studie- och yrkesvägledare för att utbilda dem. Under åren 2009 och 2010 har sex utbildningar per år hållits. Utbildningarna varierar från en halv till nio dagars utbildning. Även nätverksträffar och konferenser har genomförts. Projektet har resulterat i att ett antal deltagare startat egna företag, speciellt inom konsultbranschen. Några av dem har även upphandlats till utbildningarna.

I projektet har både generella utbildningar för all skolpersonal och specialinriktade kurser riktade till viss personal har funnits. Fokus låg under det första året på breda utbildningar och under det andra året på olika områden utifrån efterfrågan, exempelvis gentemot skolledare eller studie- och yrkesvägledare.

Intresset för kompetensutvecklingsinsatserna har skilt sig åt mellan kommunerna. Vissa kommuner deltog med flera enheter, andra med enstaka eller ingen alls. Rekryteringen gick mestadels till så att skolförvaltningar kontaktades och att de i sin tur kontaktade skolpersonal. I vissa fall har skolpersonal på eget bevåg tagit kontakt med projektet. För att styra arbetet utsågs en kontaktperson vid varje enhet för att svara för informationsspridning till kollegor. Projektet har även spritt ett nyhetsbrev och anordnat träffar/mötesplatser.

För att bevara metod och lärdomar startas mobiliseringsfasen av ett nytt projekt i februari 2011, och en genomförandefas cirka två år

framöver. Projektet handlar om implementering av metoderna i organisationsstrukturer.

Framgångsfaktorer för entreprenörskap och företagande

Precis som för *Kompetensutveckling i mediabranschen* arbetar projektet med individer som både har hög utbildning och tidigare anställning, vilket kan ha underlättat steget till egenföretagande. Flera individer som tidigare arbetat som skolpersonal har emellertid startat företag, de flesta av dem med konsultverksamhet.

Det är oklart om det är utbildningen i entreprenöriellt lärande i sig som bidragit till att deltagare valt att starta företag. Något som tyder på att projektets metod fungerar är att liknande projekt i andra regioner gett liknande resultat. Att skolpersonal skulle starta företag har inte utgjort något mål för projektet, utan är snarare en spinoffeffekt. Det är dock oklart huruvida projektet på längre sikt leder till att skolpersonal förändrar sin inställning till entreprenörskap eller att elever i större utsträckning tenderar att bli entreprenörer.

Eftersom projektets effekter är tudelade och handlar om lärande, vilket är svårt att kvantifiera, är det också svårt att mäta projektets resultat och långsiktiga effekter. Vissa rektorer, som tycker att frågan är viktig uppges använda kompetens inom entreprenöriellt lärande som lönepåverkande faktor. Det öppnar för påverkan på anställningsbarhet. Effekten på elever är än svårare att mäta men projektet menar att det på de enheter som har arbetat med frågorna i några år har visat sig att elevernas betyg höjts och att eleverna i större utsträckning tenderar att fundera på framtiden med framtidsstro.

Hinder mot entreprenörskap och företagande

Något som hindrar projektets metod från att få genomslag identifieras vara skolans värld i sig. Entreprenöriell anda är inte del av befintlig organisation och att det inte finns utrymme för sådan att slå rot skulle kunna vara en faktisk anledning till att skolpersonal valt att starta eget företag. I projektet beskrivs detta exempelvis som att vissa organisatoriska hinder är tydliga, såsom scheman och lokalbundenhet. Scheman har också utgjort ett hinder mot kompetensutvecklingen i sig eftersom skolpersonal kan ha svårt att avsätta tid för kompetensutveckling.

Ett problem för projektets genomförande var den korta tiden mellan att beslutet om beviljande av medel förmedlades och genomförandet. Beslutet om beviljande kom i december 2008 för start i januari 2009. Redan tidigare, under förprojekteringen sommaren 2008, hade tiden utgjort problem. Då skulle intresseanmälningar och avsiktsförklaringar inhämtas från skolor, trots att skolornas egen verksamhet låg nere under sommarlovet. Av de enheter som angav att de skulle medverka hoppade några av, vilket ledde till man i samråd med ESF fick inkludera andra intresserade.

Somalier startar företag

Efter tidigare samarbete i projekt mellan projektledaren Margaretha Rolfson och Somalilands förening i Malmö startades projektet *Somalier startar företag*. Projektet är sprunget ur att medlemmar i föreningen, i samband med tidigare projekt, angav att de efterfrågade projekt som relaterade till arbete och utbildning. I samband med detta bjöd Malmö stad in somalier från Minnesota som utgjorde goda exempel på nyföretagande. Nutek frigjorde därefter medel för projekt med fokus på kvinnors företagande, vilket senare resulterat i projektet *Somalier startar företag*, som riktar sig till både män och kvinnor.

Genomförande

Projektets fokus har, trots namnet *Somalier startar företag*, snarare legat på att få deltagarna i arbete än att starta företag. Anledningen till att fokus justerats från ursprungsplanen är bland annat svårigheter att starta företag utan kapitaltillförsel. Problemet med kapitalbrist härleds till att deltagarna, av religiösa skäl, inte kan ta lån med ränta (www.spl.se). Anledningen till att projektet inte officiellt (namnmässigt) bytt fokus beror på att det finns ett hopp om att lösa kapitalproblematiken. Flera försök har gjorts, bland annat i samarbete med JAK-banken (räntefri bank) att ordna räntefria lån. Det senaste försöket innebär att det finns planer att starta en basar i Malmö. Detta väntas kunna innebära ett mjukare sätt att starta företag. En förstudie för satsningen pågår under hösten 2010 i bland annat Eskilstuna, Västerås, Göteborg och Malmö.

Rekryteringen till projektet sker genom direktkontakt med individer, som får erbjudande om deltagande att delge sin handläggare. Beslutet om deltagande tas av handläggare hos Socialtjänsten. När beslutet tagits bryts sekretessen kring deltagaren och ett trepartsmöte äger rum. Vissa deltagare har befunnit sig utanför arbetsmarknaden så länge som femton år. Alla har gått olika kurser, gjort praktik etc., men utan att få arbete, vilket naturligtvis varit nedslående för individerna. Projektets verksamhet är uppdelad i två program – Jobbsökarservice och Starta eget. Deltagarna väljer ett spår och får dels den handledning som ingår i det valda programmet, samt individuell coachning. För jobbsökningsdelen innebär det ett schema måndag till fredag, innehållande aktiviteter för arbetssökning. Motsvarande program finns för Starta eget-spåret. För Starta eget används bland annat material från ALMI, samt tjänster från Coompanion och Malmö Nyföretagarcenter. Utöver detta genomförs företagsbesök för att åstadkomma mentorskap. Bland annat har en kvinna som velat starta restaurangverksamhet arbetat på restaurang och fått erfarenhet av detta. Resultatmässigt har projektet åstadkommit att åtta personer kommit till arbete, lika många till utbildning samt några till praktik.

Organisatoriskt består projektet av Margaretha, som är projektledare, samt tre personer som assisterar henne i bland annat rekryteringsarbetet. Ursprungligen skulle 30 deltagarplatser finnas årligen, men på grund av rekryteringsproblem har antalet sänkts till 20. Antalet

kan komma att justeras upp eller ner beroende på hur utvecklingen artar sig. Liknande projekt som man har kontakt med finns bland annat i Rinkeby och Eskilstuna. Projektet i Rinkeby drivs av Medborgarskolan, som har kontakt med cirka 60 somaliska föreningar i landet. Projekten har bland annat genomfört studiebesök och bidragit till diskussion om möjligheten att behålla försörjningsstöd vid företagande. I Eskilstuna har en basar startats.

Projektets fortgång och deltagarnas utveckling dokumenteras nitiskt, på ett lättillgängligt sätt, för att garantera att idéerna kan leva kvar även efter avslutad projektperiod. Somalilands förening utgör en stabil verksamhet där idéerna hoppas kunna leva kvar, även om basarsatsningen i Malmö inte hinner genomföras under projektiden.

Framgångsfaktorer för entreprenörskap och företagande

Projektet präglas av ett lärande inslag och en önskan att utveckla arbetssätten för att bättre kunna coacha deltagarna och öka kontakten med potentiella arbetsgivare. Även då projektledningen mött motstånd har ett lärande angreppssätt lett till utveckling av det egna arbetssättet. Ett försök att göra det har varit att kontakta SCB för att få företagslistor på små- och medelstora företag runt Malmö, och sedan kunna kontakta dem direkt för att matcha arbetsgivare med arbetsökande. Bland annat har detta resulterat i att en individ fått möjlighet att praktisera på ett städföretag. För att åstadkomma detta finns stor beslutsamhet hos projektledningen, både om att lyckas få individer i arbete och att hitta en lösning till företagande/kapitalförsörjning.

Projektledningen vågar ifrågasätta och ställa krav på såväl individer som de strukturella förutsättningar som individerna omges av i det svenska samhället. Bland annat ifrågasätts hur myndigheter, exempelvis Arbetsförmedlingen, ämnar använda likabehandling som norm genom att likställa det med att behandla alla lika. Det angreppssätt myndigheter valt passar inte den grupp som utgör projektets målgrupp och därmed skapas inte heller lika möjligheter och förutsättningar för alla. Exempelvis menar hon att även om det ultimata vore att utmana deltagarna till ökad mobilitet i kontakt med myndigheter och arbetsgivare utgör det i dagens läge inte ett fungerande angreppssätt på det utanförskap somalier möter. Eftersom denna typ av samhällskrav inte fungerar påpekar hon att det är dags att testa ”om inte Muhammed kommer till berget, får berget komma till Muhammed”. Även myndigheter skulle kunna vinna på att erbjuda marginaliserade grupper verksamhet som passar dem.

Vidare upplever projektet själv att en av dess styrkor är just märkningen ”ESF” på projektet. Det garanterar uppföljning och utvärdering och således en viss status gentemot andra aktörer.

Hinder mot entreprenörskap och företagande

Projektet *Somalier startar företag* har mött motgångar under sin projektid. Till en början uppstod ett problem att hitta en projektägare

med tillräckliga ekonomiska muskler att kunna driva projektet. Under projekttiden har de största problemen varit finansiella, dels när det gäller lån utan ränta och dels medfinansiering. Att inte kunna åstadkomma kapitalförsörjning till potentiella entreprenörer har hindrat projektet att nå sitt syfte. När det gäller medfinansieringen stipulerar reglerna för försörjningsstöd i Malmö att en individ inte får starta företag och samtidigt behålla försörjningsstöd, vilket gör det svårare för entreprenörer att satsa på företagande. Utan försörjning är det omöjligt att starta företag. Individer som står långt från arbetsmarknaden, och gjort så under lång tid har i allmänhet inte sparade medel att försörja sig under tiden företag startas. I de kommuner där *Integration genom arbete* bedrivs kan försörjningsstödet behållas vid nyföretagande.

En annan essentiell aspekt av medfinansieringen är projektets beroende av individernas försörjningsstöd, men eftersom projektet inte själva håller makten om vilka som får delta innebär färre deltagare också mindre medfinansiering. Margaretha Rolfson understryker under intervjun att det finns potentiella deltagare i Somalilands förening som inte fått delta. Projektledningen upplever att det finns utrymme för godtycklig handläggning där kommunala projekt får de deltagare som står närmast arbetsmarknaden, och hänvisar dem som inte kan placeras någon annanstans till *Somalier startar företag*. Vidare upplever hon att det är ett problem att Arbetsförmedlingen kan neka deltagande. En dålig relation med Arbetsförmedlingen, som inte är samverkanspartner till projektet, har generellt påverkat projektet negativt.

Projektledningen upplever att man konkurrerar med projekt som Malmö stad driver och som organisation upplever man sig stå lite vid sidan av resten av samhällets arbete för att hindra utanförskap.

Hushållsnära tjänster med Entreprenörskap

Projektet *Hushållsnära tjänster med Entreprenörskap* drivs av Eslöv kommun. Projektet är ett av två ESF-projekt i kommunen. Det andra (Ungdomsvägvisaren) riktar sig till ungdomar. Båda projekten drivs i samma lokaler som Komvux, Särvox och Svenska för Invandrare (SFI). *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* innebär att en grupp invandrare och flyktingar med låg utbildningsnivå, som länge studerat SFI får möjlighet att kombinera språklig utbildningen med certifieringsutbildning inom städbranschen (SRY). Just att erbjuda kombinationen av språk och yrke är det som understryks som det viktigaste i projektet. Vidare anser projektledaren att metoden med språkstudier kombinerat med yrkesutbildning även skulle kunna användas i andra branscher. Projektägare är Komvux men projektet är ett samarbete mellan enheterna för vuxenutbildning, arbete och försörjning i kommunen, Arbetsförmedlingen och förvaltningen för service och teknik. Även kommunerna Svalöv, Höör, Hörby och Kävlinge ingår i projektet.

Bakgrunden till projektet är att individer som länge studerat på SFI mottagit försörjningsstöd men inte lyckats etablera sig på den svenska arbetsmarknaden. Samtidigt uppmärksammades att branschen för hushållsnära tjänster var växande. Entreprenörskapet i projektet innebär att det finns individuella möjligheter och resurser att starta företag om det finns intresse hos individen.

Genomförande

I samband med starten i augusti 2009 ägnade projektet mycket tid att bygga upp en fungerande projektorganisation och struktur. Projektorganisationen lägger stor vikt vid läroprocessen, exempelvis genom att våga erkänna och lära sig av sina misstag. Därför skriver projektledaren en "vitbok" för att sprida lärdomar av projektet även efter att det avslutats. Där berörs bland annat bemanning, organisation, projektledarskap etc.

Projektet består av två utbildningsomgångar om vardera ett år. Förutom själva SRY-utbildningen ingår moment som körkortsteori i utbildningen. En del av entreprenörskapet i utbildningen innebär att deltagarna lär sig att marknadsföra sig själva till en arbetsgivare och arbetsplats.

Under hösten 2010 pågår den andra omgången. I ansökan beskrivs att projektet ska ha 24 deltagare, och att majoriteten ska komma från Eslöv kommun. Konjunkturläget har försvårat Arbetsförmedlingens arbete varför målgruppen invandrare/flyktingar även har vidgats till deltagare utan utländsk bakgrund. När det återstår 14 veckor av utbildningsåret genomförs en intensivutbildning som repeterar tidigare genomgången kunskap. Sammanlagt ingår för närvarande 30 personer i projektet, trots att utgångsläget var 24 personer. Utbildningen mynnar ut i en certifiering av genomgången utbildning (SRY).

Under den första utbildningsomgången, 2009, fick 16 av 24 deltagare yrkesutbildning. Bland tidigare deltagare finns de som idag arbetar, arbetar timmar, studerar och de som är arbetssökande. Under utbildningsomgången höjde alla, utom en person, sina språknivåer utifrån SFI:s graderingssystem (SFI:s nivåer: A–B är för dem utan eller med kort skolgång från hemlandet, B–C med långsam eller normal studietakt och C–D snabb studietakt för de som har mycket god studievana och förmåga att arbeta självständigt.) I ansökan står det att deltagarna ska ha SFI-nivå C, men i verkligheten hade de flesta B. Även den person som inte höjde sin språknivå enligt SFI kunde för första gången träffa sin handläggare utan tolk.

Under utbildningen anordnas praktikplatser, där projektledaren Thomas Ladö hjälper till att kontakta företag. Individualisering av praktikplatserna är möjlig, exempelvis om någon är extra intresserad av vård och omsorg eller trädgårdsarbete. Generellt upplevs mottagandet hos företagen som positivt, även det verkar finnas en viss mättnad hos företag vad gäller att ta emot praktikanter. Projektet har

inte resulterat i att någon har startat företag, vilket Thomas Ladö tror beror på att målgruppen befinner sig alltför långt från arbetsmarknaden. I intervjun framkommer att många deltagare står långt ifrån arbetslivet, både vad gäller att få ett arbete men också de vardagliga aspekterna som att pendla till en närliggande kommun eller att lämna barnen på dagis för att sedan hasta till arbete. Projektet understryker också att vikten av att erbjuda heldagsverksamhet, 40 timmar i veckan, är en nödvändighet för att åstadkomma både integration och språkutveckling. Något som uppmärksammats under projektets gång är att deltagarna ska lära sig sociala koder för arbetslivet.

Framgångsfaktorer för entreprenörskap och företagande

Projektet identifierar själva att framgångsfaktorerna ligger i att kombinera språk- med yrkesutbildning i form av heldagsverksamhet och med möjlighet till praktik. Projektet är väl förankrat i kommunens verksamhet och deltagarna genomför sin utbildning i samma lokaler som övrig vuxenutbildning i kommunen. Även andra myndigheter, såsom Arbetsförmedlingen, har nära kontakt med projektet. Förutom offentliga aktörer knöt projektet redan innan start kontakt med de större företagen i branschen för att kunna erbjuda praktik. Projektet kan därmed anses väl förankrat, både i den offentliga verksamheten och i kommunen i övrigt.

Projektledaren, Thomas Ladö, är en eldsjäl som brinner för projektet. Han ser sig själv som en reflekterande projektledare, vilket kan möjliggöra att projektorganisationen lär sig av misstag och utvecklas för att förbättra utbildning och samarbete. Även kommunikation, exempelvis genom blogg och vitbok, anses vara en viktig del i projektets utveckling och möjlighet till fortlevnad.

Hinder mot entreprenörskap och företagande

Ett hinder mot projektet är att ett lyckat projekt, där många deltagare når sysselsättning, skulle innebära medfinansieringsbortfall för projektet. För vissa typer av projekt kan löpande antagning vara en lösning, men för *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* som erbjuder deltagarna en yrkesutbildning fungerar inte det. Ett annat problem som projektet identifierat var den korta tiden som löpte mellan beslut och genomförande.

5 Entreprenörskap och företagande i sydsvenska projekt

Nedan följer reflektioner utifrån iakttagelser och lärdomar som kunnat dras av studien. Reflektionernas fokus ligger på entreprenörskap utifrån både breda och snäva definitioner. Även aspekter som inte direkt kan sammankopplas med entreprenörskap men som projekten lyft fram som viktiga berörs. I reflektionen behandlas samtliga projekt med tonvikt på de som varit av särskilt intresse.

5.1 Förhållningssätt till entreprenörskap och företagande

Att definitionen av entreprenörskap och företagande skiljer sig åt mellan projekten är tydligt i både ansökningar och utvärderingsrapporter. Vid intervjuerna framkom även att praktiska definitioner och arbetssätt är olika. Den definition som Tillväxtverket stipulerar är bred och går utöver traditionella synen på entreprenörskap där fokus ligger på driften av företag.

Projektledarna Sandra Novén och Sara Årestad, för *Entreprenörskap, mångfald, affärsutveckling*, beskriver att den definition projektet använder sig av innebär att göra något med de möjligheter man har, vilket liknar Tillväxtverkets definition. Förutom den förekommer snävare och mer traditionella definitioner av entreprenörskap. I projektet *Tillväxtskola för mogna företag* utgörs entreprenörskap av utveckling av traditionellt företagande i mogna företag. Ett moget företag definieras som ett företag som existerat i minst tolv månader, även om projektägarrepresentanten Anders Nilsson och projektledaren Carl-Gustaf Rasmusson var eniga om att den övervägande majoriteten av deltagande företag har funnits i minst tre–fyra år och några i flera generationer.

Charlotta Levin, biträdande projektledare för *ENTRIS – Entreprenörskap i Skolan*, menade att projektets arbete kring entreprenörskap sker ur ett brett perspektiv. Dels innefattar det konkret företagande, exempelvis i form av Ung Företagsamhet (UF), vilket innebär att elever startar egna företag, och dels innefattar det ett pedagogiskt förhållningssätt. Det pedagogiska förhållningssättet ger utrymme för en bredare definition av entreprenörskap.

Hushållsnära tjänster med entreprenörskap använder två definitioner, en bred och en mer traditionell. Thomas Ladö, som är projektledare, beskrev den breda definitionen som att alla inblandade tillsammans arbetar för att nå framgång utifrån ett perspektiv som han kallar

”möjlighetsglasögon”. Att använda ”möjlighetsglasögon” handlar snarast om empowerment för att nå egenförsörjning och behöver därmed inte handla om företagande i traditionell mening. Perspektivet innebär att individuella möjligheter tas till vara genom att flera delar av livet beaktas. Dessa delar kan exempelvis innefatta förutsättningar att balansera familje- och arbetsliv eller att organisera livet för längre pendling till arbete. Den mer traditionella fokuserar på faktisk start och drift av företag.

Representanter för flera projekt fann det problematiskt att tala om entreprenörskap eftersom man inte kunnat relatera det till den egna verksamheten. Det berodde på att de allra flesta av intervjupersonerna kopplar samman entreprenörskap med traditionellt företagande. Att den egna benämningen sammanfaller eller förstås påverkar möjligheterna till reflektion. Det kan vara problematiskt att beskriva sitt arbetssätt i förhållande till den definition som Tillväxtverket gör när det inte är den benämning av entreprenörskap som projektet arbetar utifrån. Även målsättningar för enskilda projekt speglade det fokus projekt har gentemot entreprenörskap. Bland de projekt som mindre uttryckligt arbetar med entreprenörskap fann man det svårare att tala om det, speciellt i relation till en bredare definition. Däremot skulle den verksamhet som bedrivs i flera projekt kunna förhållas till en bredare definition av entreprenörskap. Det kan exempelvis gälla kompetensutveckling på arbetsplatser. Kompetensutveckling menas kunna främja individens eller företagets förmåga att anta nya förhållningssätt, att se möjligheter och ta till vara på dem. Sådan utveckling kan ske i förhållande till nya marknader eller arbetsätt, eller att företagande blir ett alternativ till anställning för enskilda individer.

5.2 Metoder och arbetssätt för entreprenöriell utveckling

Nedan följer reflektioner över de metoder och arbetssätt som projektet använder. Fokus ligger på entreprenörskap, både ur ett brett och snävt perspektiv. Först behandlas projektens rekrytering av deltagare. Därefter följer ett avsnitt som behandlar ledarskapets roll i projekt som arbetar för ökad entreprenöriell förmåga. Efter det följer resonemang om de metoder som används för förändringsarbetet.

Den entreprenöriella utvecklingen

Ett sätt att mäta höjd entreprenöriell förmåga skulle vara genom att titta på explicita resultat i form av startade företag. Emellertid mäter det endast en traditionell form av entreprenörskap vilket är en betydligt smalare definition än den Tillväxtverket har formulerat. Traditionellt entreprenörskap tar inte hänsyn till entreprenöriellt lärande eller empowerment som kan visa sig genom förbättrad självkänsla, ökad tilltro till sin egen försörjningsmöjlighet eller försörjningsförmåga, förbättrade språkkunskaper eller företagande i sociala företag. Majoriteten av intervjupersonerna påpekade svårigheter med att mäta förändrade attityder, självkänsla och möjligheter utifrån en bredare

definition av entreprenörskap. Dessutom kan effekter av kompetensutveckling som främjar entreprenöriellt lärande uppkomma efter längre tid, vilket gör det ytterligare svårt att mäta förändring av entreprenöriell anda eller empowerment. Exempel på detta framkom i relation till *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* som menar att traditionellt nyföretagande skulle kunna uppstå längre fram i tiden, även om deltagarna i dag inte gör sådana val.

I flera projekt använder projektledarna ordspråk eller egna uttryck för att beskriva vad projektet ämnar genomföra, utan att använda ord som entreprenörskap och företagande. I *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* använder projektledaren ordet "möjlighetsglasögon" och reflekterar över breda och snäva definitioner av företagande. I *Integration genom arbete* beskrivs att "om du ger mig en fisk har du gett mig en måltid, men om du lär mig att fiska har jag mat för livet". Båda dessa benämningar kan beskrivas som en vilja att skapa entreprenöriell utveckling av individer.

Kurser och utbildningar

Flertalet av projekten angav kurser och utbildningar av kollektiv karaktär som arbetssätt för att motverka utanförskap. *ENTRIS*, *Kompetensutveckling i mediabranschen*, *Tillväxtskola för mogna företag*, *Företagsakademin 2.0* och *FKG 09* har erbjudit deltagande företag (eller skolor) olika former av utbildningar. Utbildningarna syftar till att göra anställda mer förberedda för extern konkurrens genom såväl breda som mer spetskompetensinriktade utbildningar.

Gemensamt för alla projekt är att personen själv måste åstadkomma förändring för att ta sig ur sitt utanförskap. Processer som ger människor redskap för att åstadkomma sådan förändring kan benämnas empowerment. Vissa projekt riktar in sig på personer som inte befinner sig i direkt utanförskap utan där syftet med projektet är att minska risken för utslagning från arbetsmarknaden. För flera projekt innebär det att kompetensutveckla personal eller bygga nätverk mellan företag. I dessa fall är syftet att starta eller främja en lärandeprocess hos individer eller företag. Denna process skulle kunna bidra till ökad entreprenöriell anda för att göra individer och företag mer förberedda för konkurrenssituationer i förhållande till omvärlden. Ett projekt där utbildningar höjer personers kompetens inom de områden som arbetslivet berör är *Kompetensutveckling i mediabranschen*. Ett annat projekt inom samma tema är *FKG 09*. Meningen med dessa projekt är att starta intraprenörskap för att stärka såväl medarbetare som företag. I dessa fall blir traditionellt företagande snarast kontra-produktivt i relation till projektets målsättningar eftersom det innebär att anställda lämnar sin position på företaget.

Inför kurser och utbildningar verkar inventering av behov utgöra en viktig del för att säkerställa utbildningens relevans för deltagarna. När det gäller mer individuellt inriktad utbildning, såsom SFI-undervisning, påpekar bland annat *Integration genom arbete* och *Hushållsnära*

tjänster med entreprenörskap vikten av att fokusera på individens egna utgångspunkter och önskemål.

Coachning och nätverkande

Förutom kompetensutveckling i form av kurser ingår personlig coachning som moment i flera av projekten. Exempel på det är coachning för ledare i företagen inom *Kompetensutveckling i mediabranschen* och företagsspecifik coachning i *Tillväxtskola för mogna företag*. Både representanter för *Företagsakademin 2.0* och *Tillväxtskola för mogna företag* nämnde att kompetensutveckling kan ha särskilt stor kraft i små företag, eftersom enskilda personer har flera roller och stor betydelse i den typen av organisationer. Små företag har inte heller alltid ekonomiska och tidsmässiga möjligheter att satsa på kompetensutveckling.

Att arbeta utifrån individens egna förutsättningar är något som lyftes fram som nödvändigt, bland annat av *Ambassadorsutveckling*, *Integration genom arbete*, *Kompetensutveckling i mediabranschen* och *Somalier startar företag*. Den förändring som sker måste utgå från de enskilda individernas förutsättningar och inställningar för att leda till empowerment hos de enskilda individerna. Inom *ENTRIS* används inte coachning, utan gruppbaseade utbildningar, som metod. Där emot är syftet med utbildningarna att förbättra förutsättningarna för pedagogisk personal att coacha elever.

För både *Tillväxtskola för mogna företag* och *Företagsakademin 2.0* nämndes att utvecklingen hos deltagande företag inte endast skett på grund av kompetensutveckling, utan också på att företagen fått en nätverksplattform. Nätverken har uppkommit som en följd av kompetensutvecklingen i mötet med andra företag. Möjligheten att driva nätverk har sedermera resulterat i nya affärsmöjligheter och samarbeten. Från *Tillväxtskola för mogna företag* gavs exempel på att ledarskapsutbildningarna, där ledare för flera företag diskuterat liknande erfarenheter, lett till att företag kunnat samarbeta för att nå en större kund. *Företagsakademin 2.0* menade att tidigare *estimeringar från projektet visat att en utbildning i nätverkande om fyra tillfällen, med 60 deltagare, resulterat i påbörjade affärer värda över tre miljoner SEK*.

Mentorskap

Tre av de projekt som studerats faller inom ramen för ambassadörs- eller mentorskapsprojekt vilket innebär att man arbetar med kompetensutveckling som kan leda till förändring i minst två led. Istället för att bara syfta till kompetensutveckling eller entreprenörskap för enskilda personer innebär det att kompetensutvecklade individer ska kunna stärka andra. Projektet *Ambassadorsutveckling* drivs i tätt samarbete med projektet *Jobbinvestering*. Kombinationen av metoderna syftar, enligt projektrepresentanter Roger Alfth, Carina Sandelin och Pär Lindkvist, till att både underlätta mottagande av praktikanter på arbetsplatser och inträde på arbetsmarknaden för personer som står

utanför densamma. Projekten syftar därmed till att både stärka personer som ska etablera sig på arbetsmarknaden och arbetsmarknadens förmåga att förhålla sig till dessa personer. På så vis handlar det om att stärka enskilda individers möjlighet att ta sig ur ett utanförskap.

Medan övriga projekt behandlar utveckling av personer på ett sätt som inte uttryckligt sammankopplas med entreprenörskap, men som kan uttryckas i form av entreprenöriellt lärande eller empowerment har *ENTRIS* uttrycklig inriktning på entreprenörskap. *ENTRIS* använder en definition av entreprenörskap som har både snäva och breda inslag. Dels innebär det att befrämja traditionellt entreprenörskap och företagande hos unga genom att utbilda pedagogisk personal i utläring av entreprenörskap. Det handlar på ett bredare plan om att utveckla pedagogernas entreprenöriella förhållningssätt i undervisning. *Enligt uppskattningar som ENTRIS gjort har de enheter som arbetat aktivt med entreprenöriellt lärande uppvisat höjda betyg hos eleverna, och att eleverna i större utsträckning tenderar att fundera på sin framtid med framtidsstro. Hon menar också att det finns rektorer som använder entreprenörskapskompetens som lönepåverkande faktor för skolpersonal. Att satsa på entreprenöriell pedagogik kan därmed påverka skolpersonalens anställningsbarhet.*

5.3 Rekrytering

Rekrytering av deltagare har antingen skett genom användning av projektägarens kontaktnät eller genom tidigare genomförda projekt. Rekryteringen inför *Tillväxtskola för mogna företag* gick till så att projektägaren och näringslivscheferna i berörda kommuner pekade ut ett antal företag som de menade var aktuella för deltagande. Av dessa 80 företag önskade 50 att delta i projektet. För att binda företagen till projektet krävde projektorganisationen avtal där krav om att företagen skulle bistå med arbetstid, kontaktpersoner, rapportering etc. stipulerades. I avtalet fanns även ett krav om återbetalningsskyldighet för att minimera risken för bortfall och oseriöst deltagande. I andra projekt där liknande kontakt förekommit, men utan avtal, fanns svårigheter att hålla tät kontakt med företagen.

Inför projektet *FKG 09* utgjorde, enligt projektledaren Ingela Håkansson, medarbetarsamtal i företagen underlaget för vilka kurser som skulle genomföras. Eftersom Volvo var den i särklass största aktören användes deras mall för att undersöka kursefterfrågan även för andra deltagande företag. Att arbeta med en så stor aktör i näringslivet påverkade de strukturella förutsättningarna genom att särskilda krav stipulerades gällande exempelvis finansiering och kursutbud.

När det gäller rekrytering av deltagare till *Somalier startar företag* förklarar projektledaren Margaretha Rolfson att handläggare hos Socialtjänsten tar beslut om deltagande. Att omgivande parter inverkar på rekrytering menar Rolfson påverkar möjligheten att uppfylla målen. De deltagare som har rekryterats visade sig stå längre från arbets-

marknaden än man väntat sig att de skulle göra. Processuellt medförde det att en mer omfattande process av empowerment krävs för att personerna ska kunna närma sig arbetsmarknaden.

Flera projekt angav att de har påverkats av lågkonjunkturen. Majoriteten av dem menade att det främst varit möjligheterna till rekrytering som försvårats. I exempelvis *Företagsakademin 2.0* menade projektledare Ingrid Haraldsson att rekryteringen kom sig ur en tidigare version av projektet som väckt många företags intresse att delta. Dock uppstod problem när projektet väl skulle påbörjas eftersom företagen i samband med lågkonjunkturen inte var lika villiga att delta i kompetensutveckling och att projektet därför hade svårt nå det antal deltagare som angivits i ansökan. Även för *Integration Genom Arbete*, där Azad Jonczyk är projektledare, försvårades möjligheter att förse deltagarna med praktikplatser under lågkonjunkturen.

Även för *ENTRIS* var det till viss del svårt att rekrytera deltagare, på grund av skillnader i intresse för kompetensutvecklingsprojektet från skolförvaltningar, skolledningar och skolpersonal.

5.4 Utanförskapets karaktär

Alla projekt kan i vid bemärkelse med hänseende till företagande, nyföretagande, intraprenörskap eller empowerment anses arbeta med entreprenörskap. Projekt som ryms inom *företag som målgrupp* kan exempelvis definieras arbeta med intraprenörskap, men har inte själva gjort den definitionen. Motsvarande kan projekt som arbetar med *coachning* eller på annat sätt försöker stärka människor till egenförsörjning arbeta med empowerment vilket kan definieras som en entreprenöriell process.

Majoriteten av deltagarna är anställda på företag där kompetensutveckling syftar till att minska risken för utanförskap eller förstärka företagets möjligheter till tillväxt. En skillnad mellan projekt som syftar till kompetensutveckling för anställda i företag och sådana vars syfte är att föra personer från utanförskap visade sig vara målgruppens distans till arbetsmarknaden. I vissa projekt finns ingen distans mellan arbetsmarknad och målgrupp eftersom målgruppen befinner sig i arbete. För andra finns stora skillnader i distans, både mellan och inom projekten. Både graden av utanförskap och utanförskapets bakgrund varierar. Tydligt är att målgruppernas diversitet påverkar projektens förutsättningar och möjligheter att nå resultat. Bakgrunden till utanförskap påverkar så till vida att den inverkar på personens möjlighet att driva sin utveckling framåt. Graden av utanförskap kan beskrivas ur ett tidsmässigt perspektiv där målgruppen kan innefatta personer som varit arbetslösa eller sjukskrivna en kortare eller längre period, eller personer som befunnit sig i Sverige kortare eller längre tid.

Personerna har även olika bakomliggande förhållanden till arbetsmarknaden där vissa har arbetat tidigare medan andra aldrig gjort det. Liknande jämförelser kan göras utifrån traditionellt entreprenör-

skap. De insatser som krävs för att personers utanförskap ska kunna minskas kan därför skilja sig, vilket ställer stora krav på förberedelse, flexibilitet och anpassning i projekten. För vissa projekt kom diversitet i målgruppen som en överraskning medan det i andra projekt fanns en medvetenhet om detta i förväg. Ett projekt menar att det inte var en överraskning i sig, men att utomstående faktorer verkade begränsande för projektets möjlighet att rekrytera deltagare. Konsekvensen av olikheter hos målgruppen medför olikheter i möjligheter för projekten att påverka deltagarnas utveckling. För vissa deltagare står traditionellt entreprenörskap nära till hands medan det för andra finns behov av att utvecklas i riktning mot att klara vardagens bestyr. För dessa deltagare menades inte företagande vara aktuellt. Ur ett entreprenöriellt perspektiv får utanförskapets karaktär konsekvenser för vilken form av entreprenöriell utveckling som är möjlig. Tydligt är att projekt som syftat till traditionellt företagande tvingats byta fokus med bakgrund av målgruppens omfattande distans till arbetsmarknaden. Istället ligger fokus på en bredare form av entreprenöriell process med målet förbättra förutsättningar till självförsörjning.

Språkets betydelse för att motverka utanförskap

De fem projekt som studerats mer ingående ut uppvisade i fältstudierna på vissa motsatta uppfattningar om vilka faktorer som bidrar till framgång. Detta trots att arbetssätten liknar varandra. *Integration genom arbete* och *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* erbjuder båda kompetensutveckling med praktiska inslag, men har helt motsatta uppfattningar om språkets betydelse för integration och etablering på arbetsmarknaden.

I *Integration genom arbete* menades att språket inte är avgörande för deltagande på den svenska arbetsmarknaden. Istället förväntades språket komma som en naturlig del av interaktion och lärande på arbetsplatsen. Projektet fokuserar därför snarare på att alla projektdeltagare ska vara inskrivna vid Arbetsförmedlingen, än att alla ska genomgå SFI-utbildning. Utveckling sker därmed primärt på en arbetsplats istället för i en lärosal. I projektet *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* framhölls kombinationen av språk- och yrkeskunskaper som framgångskoncept för att hindra utanförskap på arbetsmarknaden och i det svenska samhället i stort. Att lära sig språket utgör således en grundbult i det entreprenöriella lärandet för att stärka människor till att stiga ur utanförskap. Därför erbjuds deltagarna i projektet både undervisning i svenska och yrkesspecifik utbildning. Båda projekten handlar om empowerment för insteg på arbetsplatser eftersom de syftar till att ge människor redskap att nå arbetsmarknaden. Däremot är utgångspunkter för vad utvecklingen bör innehålla olika. Det ena projektet har en mer explicit inriktning mot företagande i traditionell mening. I det andra projektet har sådana inslag snarast uppkommit som en följd av deltagarnas önskemål och efterfrågan.

Det projekt som resulterat i flest fall av egenföretagande har inte fokuserat på språkutveckling, och menade att språkinläring är en naturlig konsekvens av etablering på arbetsmarknaden. Språkinläring ses därmed som en följd av de sociala kontakter som vinnas vid anställning eller företagande. Projektet menade att det är arbetsgivaren, inte myndigheter eller projekt, som ska avgöra vilka individer som är redo för anställning. Istället menades att krav på kunskaper i svenska språket kunna utgöra ett strukturellt hinder mot inträde i arbetslivet.

5.5 Ledarskapets betydelse – ”eldsjälar”

Något som tydligt påverkar projektens möjligheter att driva arbete är projektledningens och projektorganisationens struktur och engagemang. Alla de projektledare som har intervjuats kan beskrivas som ”eldsjälar” som är mycket engagerade i projekten. I vissa projekt sträcker sig engagemanget också betydligt längre än till den vanliga verksamheten, exempelvis genom att personal erbjuder stöd till före detta deltagare. Sådant påträffades bland annat i *Integration genom arbete*.

En framgångsfaktor som identifierades var projektledarnas kunskap om projektledning och det ämne som projektet fokuserar på. Ett exempel där projektledaren har erfarenhet av flera aspekter av projektets verksamhet är i *Integration genom arbete* där projektledaren Azad Jonczyk har lång erfarenhet av integrations- och migrationspolitik. Ett annat är *Kompetensutveckling i mediabranschen* där det är aktörer som är aktiva i branschen som har drivit projektet. En tendens verkade vara att de projekt vars projektledare har erfarenhet av den verksamhet som projektet bedriver, vågar ifrågasätta sin egen metod och lär sig av sina misstag tenderar att nå resultat närmare de uppsatta målen.

5.6 Arbetssättens långsiktighet och överförbarhet

Närliggande till de arbetssätt som projekt använder för att motverka utanförskap finns förutsättningarna för projektets metod att överleva projektets avslut. Till detta hör också frågan om möjligheterna att använda metoden i andra sammanhang.

Bland projekten upptäcktes olikheter i huruvida det finns planer på att göra projektets lärdomar permanenta. Majoriteten av projekten fann det vara viktigt. Både *Tillväxtskola för mogna företag* och *Integration genom arbete* kommer att göras permanenta utifrån en redan utstakad plan. Därmed integreras arbetssätten i ordinarie verksamhet eller nya projekt för att möjliggöra fortsatt arbete i samma riktning. För *Integration genom arbete* innebär det att ”hämta hem” projektet till den egna verksamheten genom att själva implementera och genomföra utbildningarna under det sista halvåret av projektet. För *Tillväxtskola för mogna företag* planeras ett tredje steg av tillväxtskolan som ska kunna drivas av kommunerna utan stöd från ESF. Även *ENTRIS* och *Social ekonomi som utvecklingskraft i regionen*, där

Nils Phillips är projektledare, planerade att projektets lärdomar ska fortleva genom ett uppföljande projekt.

Flera projekt, såsom *MINE*, menade att dokumentation ska garantera att projektet lever vidare i en befintlig organisation, exempelvis hos projektägaren eller en förening. Andra, exempelvis *Burlöv center* – *ett leende center*, där Mari Turesson är projektledare, planerade att genomföra återkommande aktiviteter i en befintlig organisation. Några ämnade låta nätverk föra resultaten vidare. För att garantera fortsatt kompetensutveckling efter avslutande av *Framtidens Bilde-montering* har projektägaren Sveriges Bilskrotares Riksförbund ingått avtal med utbildningsleverantörer och utarbetat en plan för vad som borde vara grundlig nivå av kunskap för att arbeta inom branschen.

Alla projekt menade att projektens resultat och koncept är direkt eller till viss del överförbara till andra kontexter. Flera har också spridit konceptet vidare. *Ambassadorsutveckling* har spridit konceptet genom att utbilda andra kommuner. Av ambassadorsutbildningens totalt två heldagar och sju halvdagar beräknas cirka fyra halvdagar genomföras enligt det ursprungliga konceptet och resterande fokusera på den egna kommunens förutsättningar, exempelvis hantering av hög ungdomsarbetslöshet eller integration. Även *Integration genom arbete* och *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* menas vara överförbara koncept. *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* understryker också att det inte nödvändigtvis behöver handla om samma bransch, utan att konceptet även kan spridas till andra branscher. Något som flera påpekade var att, även om konceptet som sådant är överförbart, projektägaren har finansiella muskler eftersom driften av projekt kräver utlägg. För att bibehålla lärdomar nämns även att projektet måste dokumenteras noggrant så att logiken kan överföras även om eldsjälar, exempelvis projektledare, försvinner ur organisationen.

5.7 Den omgivande kontexten och entreprenöriell utveckling

Inget av projekten har uttryckt några större problem i samspelet med eller mellan deltagare. Majoriteten av projekten har inte heller stött på problem i samverkan med andra involverade aktörer. Några av projekten har upplevt svårigheter när det gäller att samverka med involverade myndigheter eller att få myndigheter att samverka med projektet. Nedan följer reflektioner om projektens omgivande sammanhang, exempelvis koppling till samverkanspartners, bransch, näringsliv, kommuner och myndigheter.

Förankring hos samverkanspartners

Både projekt som riktar sig till företag, såsom *Tillväxtskola för mogna företag*, och sådana som riktar sig mot enskilda individer, exempelvis *Integration genom arbete*, underströk vikten av att ha ett fungerande samspel mellan alla inblandade parter. De menade båda att genomförande och resultat underlättas av att alla aktörer involveras i ett tidigt stadium, gärna i förstudien. Då undviks skepsis och frågetecken

kring projektets mening eller metod. Klar förankring av projektet bidrar till att nå goda resultat. Omvänt upplevde *Somalier startar företag* att större intresse för projektet och de metoder som används hos aktörer såsom myndigheter generellt skulle underlätta arbetet. Hon menade att det skulle öppna för en efterlängtd dialog mellan projektet och andra aktörer. *Somalier startar företag* är också det projekt som upplevt störst motgång i relation till myndigheter, i detta fall Arbetsförmedlingen. Arbetsförmedlingen har inte ansett sig kunna anvisa deltagare till projektet vilket påverkat rekryteringen till projektet. I intervjun med processutvärderare framkom att Arbetsförmedlingen gjort annorlunda i en annan kommun. Andra projekt påpekade att projektet ska vara ett komplement till myndigheter. Generellt upplevdes att märkningen ”ESF” på ett projekt underlättar samverkan med andra aktörer eftersom det garanterar kontroll och utvärdering.

Något som påpekades som problematiskt var hur olika myndigheter organiseras över kommungränser. För *Ambassadörsutveckling* har problemet uppstått att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen inte är indelade i samma geografiska områden, vilket är problematiskt för samverkan inom projektets breda kommunala upptagningsområde. En annan aspekt som rör kommunal samverkan är graden av förankring i kommunal verksamhet. Tydligt är att projekt som utgör framgångsexempel har utarbetat stabila samarbeten i kommuner, men även med myndigheter och företag. En aspekt som verkar påverka projekt positivt är att samverkan med utomstående aktörer inletts tidigt. Därigenom har samverkansparter varit väl införstådda med projektets avsikter och metod.

Vikten av välfungerande projektorganisation

Flertalet projekt uppmärksammade betydelsen av att projektorganisationen i sig är välfungerande och att det tar tid att bygga upp en organisation som fungerar. *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* ställde också detta i relation till kringliggande verksamhets ordinarie anställda och påpekade att det även tar tid att få balans i vilken tid och vikt de ska lägga på projektet.

Flertalet projekt hävdade att det entreprenöriella klimatet i regionen är gott. Projektledningen upplevde att det finns ett politiskt stöd för företagande, speciellt i området kring Malmö. *Tillväxtskola för mogna företag* poängterade dock att även om det finns ett stöd för entreprenöriellt tänkande och beteende, finns en generell skevhet i uppfattningen om västra och östra Skåne. Västra Skåne kopplas ofta till tillväxt och östra Skåne till rekreation.

Regionala förutsättningar

Några projekt, såsom *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* och *Ambassadörsutveckling*, beskrev drivas i regioner som präglats av förändring i olika skalor, vilket är bakgrunden till att behovet för projekt finns. I Eslöv uppfattades att frisökningen till gymnasieskolan

som infördes 2008 gjort att elever tenderar att söka sig till de större städerna i regionen. I Kävlinge, som tidigare dominerats av sex tunga industrier som nu avvecklats, domineras kommunen av arbetskraft med låg utbildningsnivå.

De projekt som riktar sig till företag i flera branscher menade att rekryteringen av företag speglar det kommunala näringslivet. Detta gäller både de verksamhetsområden som företagen arbetar inom samt antalet företag som rekryterats i varje kommun. Ett exempel på sådant projekt är *Tillväxtskola för mogna företag*. Projektet beskrev att deltagande kommuner befinner sig på olika nivåer i den näringslivs-ranking som årligen sammanställs av Svenskt Näringsliv. Kommunerna har utifrån rankingen bidragit med olika många företag till projektet.

Bland de projekt vars målgrupp är enskilda individer krävs i de flesta fall att individerna är geografiskt mobila i sitt arbetssökande. Den generella uppfattningen var att inställningen till EU-finansierade arbetsmarknadsprojekt är god i regionen, även om många aktörer associerar det med byråkrati och pappersexercis.

Branschvisa skillnader

Branschvisa skillnader kan också ha påverkat förutsättningarna för egenföretagande i de olika projekten. Två projekt som är inriktade på specifika branscher där egenföretagande förekommit är *Kompetensutveckling i mediabranschen* och *ENTRIS*. Skolvärlden och mediabranschen utgör båda kontexter där högre utbildning är vanligt, vilket skulle kunna påverka medarbetarna förutsättningar att starta företag. Något som skiljer projekten åt är emellertid inriktning mot privat och offentlig verksamhet. Även om syftet med *Kompetensutveckling i mediabranschen* inte var nyföretagande utgör mediabranschen en bransch där småföretagande är vanligt, exempelvis i form av frilansverksamhet. Liknande förutsättningar för småföretagande var tanken att utnyttja genom *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap*. Motsvarande företagsformer är inte lika vanligt i skolvärlden, där pedagogisk personal ändå valt att starta företag. *ENTRIS* menade att en anledning till att starta företag är att skolvärlden är organisatoriskt trög vilket gör att det tar lång tid innan idéer slår rot i själva organisationen. Det kan också finnas olika inställning på olika nivåer av skolvärlden, exempelvis prioriterar Skolverket frågan om entreprenöriellt lärande medan lärarutbildningarna på universitet och högskolor inte fokuserar på frågan.

Kontakten med näringslivet

Några av projekten har inriktning mot specifika branscher, såsom *Kompetensutveckling i mediabranschen*, *FKGo9*, *ENTRIS* och *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap*. Andra projekt är mer generellt inriktade mot näringslivet i stort. Det gäller exempelvis *Tillväxtskola för mogna företag* och *Företagsakademin 2.0*.

Något som har skilt projekt med inriktning mot entreprenörskap åt är kontakten med näringslivet. Sådan kontakt är mer utbredd i *Integration genom arbete* än i *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap*. I *Integration genom arbete* är kontakten regelbunden genom projektledningens förankring och uppföljande verksamhet i kommunen. I *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* är etableringen av kontakter inte lika förankrad i företag. Detta skulle kunna ha att göra med att det är lättare för ett projekt som inte riktar sig till en specifik bransch att skapa en god relation med näringslivet i kommunen mer generellt.

Privata projektägare identifierade under intervjuerna att det är svårt för privata aktörer att driva projekt och permanenta projektets lärdomar. Offentliga aktörer antas ha lättare att hålla anställd personal tillgänglig för projektet i väntan på beslut om tilldelning av medel. Det verkar också finnas fler sätt att finna medel för att göra projekt permanenta för offentliga aktörer än för privata.

5.8 Hinder mot entreprenöriell utveckling

Majoriteten av de hinder som projekt lyft fram är strukturella hinder i samhället eller strukturfondernas utformning, något som även lyfts fram av Brulin och Svensson (2011). Författarna menar att myndigheter behöver agera proaktivt för att inte hindra projektens syften. Vidare noterar de även att hinder, exempelvis vad gäller medfinansiering, finns kopplade till strukturfonderna. Projekten *Integration genom arbete*, *Somalier startar företag* och *Hushållsnära tjänster med entreprenörskap* syftar alla till att skapa möjligheter för individer med utländsk bakgrund att etablera sig på den svenska arbetsmarknaden. Även om projekten använder olika metoder syftar alla till empowerment eller entreprenöriellt lärande hos enskilda individer. Ett strukturellt problem som uppkommit hos projekten är möjligheten att behålla försörjningsstöd efter att deltagare har utvecklat traditionellt företagande. Vetskapen om risken att förlora försörjningsstöd hämmar viljan och modet att våga vara entreprenöriell. I projektet *Integration genom arbete* har möjlighet getts att behålla visst försörjningsstöd även efter att man registrerat ett företag vilket möjliggjort för fler att komma till stånd praktiskt med företagande. Det motsatta har utgjort ett problem för *Somalier startar företag*. Frånvaro av försörjningsstöd har hindrat projektet från att nå önskade resultat. I *Integration genom arbete* noterades att det varken är de som klarat av sina SFI-studier eller har erfarenhet av företagande sedan tidigare som kommit till arbete eller startat företag. Även i de projekt där traditionellt entreprenörskap inte varit huvudmålet har det förekommit att individer har intresserat sig för att starta företag.

Finansieringen från ESF pekades av majoriteten av projekten ut som avgörande för genomförande av projekten. Majoriteten av de projekt som ingår i studien befinner sig inom programområde ett, *Kompetensutveckling*, där ytterligare medfinansiering inte krävs. Inom

programområde två, *Ökat arbetskraftsutbud*, identifieras regler för medfinansiering ut som att ge upphov till problem. Eftersom medfinansieringen är beroende av den deltagande individens ersättningsnivå riskerar projekt att få finansiella problem om en stor andel av deltagarna har låga ersättningsnivåer. Flera av intervjupersonerna menar att det finns risk att det leder till särbehandling och diskriminering då projekt blir beroende av att begränsa antalet deltagare med låga ersättningsnivåer. Ett liknande problem uppkommer också genom att deltagare som når mål, det vill säga lyckas med sin etablering på arbetsmarknaden, exkluderas ur projektet, vilket också leder till minskad medfinansiering. *Integration genom arbete* upplever att systemet innebär en bestraffning för lyckade projekt. Fungerande metod blir kontraproduktiv om företag startas eller personer höjer sin förmåga till självförsörjning tidigt.

Något som också påpekades av flera intervjupersoner, bland annat Sofia Magnusson som är projektledare för *Kompetensutveckling i mediabranschen*, är ett tidsmässigt glapp mellan inventering av kompetensbehov och genomförande riskerar att göra inventeringen inaktuell. Inaktuell kartläggning av behov skulle kunna medföra felriktade insatser som inte genererar förväntade resultat. Tvärtom påpekar flera projekt att beviljande av medel kommit sent eller i samband med semestrar, vilket gjort det svårt att förbereda genomförandet. Ett av de projekt som noterat upphandlingssvårigheter med detta som bakgrund är *Framtidens Bildemontering*. ESF gav då möjlighet att skjuta på genomförandefasen, vilket projektledaren Michael Abraham uppskattat. Han menade dock att det ledde till stress för att hinna färdigt med projektet på kortare tid. För *ENTRIS* innebär problemet att en intresseanmälan skulle inhämtas från skolförvaltningar under skolornas sommarlov, vilket blev svårt att genomföra på ett tillfredsställande sätt. Risken finns att fokus läggs på genomförande snarare än att rätt saker genomförs gentemot deltagarna. *Kompetensutveckling i mediabranschen* påpekar att väntetiden försvårar för privata aktörer att driva projekt. Det är svårt att äga projekt om man å ena sidan måste avsätta avlönad personal för projektet och å andra sidan måste vänta på besked. Krasst frågar de sig om det är tänkt att företagen ska säga upp personal i väntan på besked? Detta är ett problem som man menar finns i högre utsträckning för privata aktörer än för offentliga. Om privata aktörer med entreprenöriell fokus finner svårigheter att driva projekt finns risk att sådana projekt inte framkommer.

Företagsakademin 2.0 menar att ESF:s rigida regelsystem inte tillåter anpassning till vad verkligheten bjuder, såsom lågkonjunktur eller personalomsättning. Andra projekt upplever att ESF varit inflexibla när det gäller anpassning till bortfall bland deltagare. En annan form av inflexibilitet som nämns gäller möjligheten att anpassa kursutbud i kompetensutvecklingsprojekt utifrån hur behov förändras. Från *FKG 09:s* sida påpekas att behoven hos företag och dess medarbetare kan förändras under projektiden, efter att ha genomgått andra kurser.

5.9 De horisontella kriterierna

Flertalet projekt påpekade att de horisontella kriterierna jämställdhet och tillgänglighet berörts i utbildningar. Vissa har även behandlat andra horisontella aspekter, såsom mångfald. Andra projekt menade att de inte pratat om jämställdhet i explicita termer utan ha försökt ha det med sig i dialogen med deltagare för att integrera det i praktiken istället. Däremot är det få projekt som talat om entreprenörskap utifrån ett speciellt jämställdhets-, mångfalds- eller tillgänglighetsperspektiv.

I en del projekt har kompetensbehov och situationen i organisationer kartlagts även gällande de horisontella kriterierna. Ett exempel på det kommer från *Tillväxtskola för mogna företag* som lät en konsult analysera horisontella aspekter i förprojekteringen, vilket resulterade i en enskild handlingsplan för varje företag. Det underströks att horisontella perspektiv som tagits upp under projektet har behandlats utifrån ett möjlighetsperspektiv, där företagen tillåts se möjliga vinster och möjligheter med att arbeta med frågor som genus och tillgänglighet. Även *Företagsakademin 2.0* resonerade i termer av lönsamhet och tillgänglighet till nya marknader. *MINE* använde ett liknande resonemang om mångfald. *ENTRIS* beskrev vikten av att inte bara fokusera på kvantifierbara aspekter av horisontella kriterier utan att även beakta kvalitativa aspekter. Levin beskrev entreprenörskap som ofta sammankopplat med föreställningar om vad som är manligt. Eftersom majoriteten av *ENTRIS* målgrupp är kvinnor utgör en del av deras jämställdhetsarbete att visa att kvinnor i lika stor utsträckning som män kan äga entreprenörskaps- och företagandefrågan. *Somalier startar företag* noterade vikten av att inte bara arbeta med jämställd representation utan också med strukturpåverkande metoder. Här kan två resonemang identifieras. Det första betraktar horisontella kriterier i förhållande till entreprenöriella möjligheter där argument för jämställdhet och mångfald sammankopplas med nytta. I denna typ av resonemang utgör horisontella kriterier snarast en affärsmöjlighet där vinster kan hämtas genom att nya kundgrupper och marknader identifieras. Det andra sättet att argumentera mer relateras till ett rättighetsperspektiv.

Flera av projektledarna uppmärksammade att det finns svårigheter med att arbeta med horisontella kriterier, vilket härleds till målgruppens intresseområden eller inställning. För *FKG 09* krävdes ett par försök att använda olika ansatser för att åstadkomma arbete som deltagarna kunde relatera till. Jämställdhetsarbetet upplevdes som svårt i den mansdominerade bransch projektet verkar i på så sätt att antalet potentiella deltagande kvinnor är begränsat. Vidare upplevdes att de tips som var mer praktiskt inriktade än processtödet för jämställdhetsintegrering fungerade allra bäst.

Projekten *Ambassadörsutveckling* och *Jobbinvestering* sker i tät sammanknötning till varandra. I det sistnämnda genomförs intervjuer med alla deltagare för att undersöka enskilda individers arbetslivs-

bakgrund utifrån ett jämställdhetsperspektiv. *Företagsakademin 2.0* har använt sig av en referensgrupp för att lyfta goda exempel på andra organisationer som arbetat med jämställdhet och tillgänglighet. Ett annat, kreativt, exempel på hur projektet arbetat med horisontella kriterier är att man använde stand up comedy för att uppmärksamma deltagande företag på mångfaldsfrågor.

6 Slutsatser

Oxford Research har genomfört fältstudier i de fjorton projekt i Sydsverige där förekomst av entreprenörskap och företagande har identifierats av Gawell (2011). Projekten är vitt skilda åt i sin natur vilket delvis beror på att de återfinns inom båda programområden men även på grund av olikheter i fokus på och definition av entreprenörskap. Fem projekt, som erbjuder ytterligare lärdomar om entreprenörskap och företagande, har beskrivits och analyserats mer i detalj:

- Integration genom arbete,
- Kompetensutveckling i mediabranschen,
- ENTRIS – Entreprenörskap i skolan,
- Somalier startar företag, samt
- Hushållsnära tjänster med entreprenörskap.

6.1 Förhållningssätt, metoder och arbetssätt för entreprenöriell utveckling

En diversifierad bild har vuxit fram av **definitioner av entreprenörskap och företagande** utifrån såväl intervjuer som ansökningar och utvärderingsrapporter. Skillnaderna inverkar på sätten att arbeta med entreprenörskap och företagande genom att projekten har olika utgångspunkt för vad som identifieras som entreprenörskap och företagande. I flera projekt fanns svårigheter att tala om entreprenörskap eftersom det inte relaterades till den egna verksamheten då det kopplades samman med traditionellt företagande.

Den definition som Tillväxtverket har formulerat är bred och går utöver traditionella synen på entreprenörskap, där fokus ligger på driften av företag. Definitionen lyder: *”förmågan att identifiera möjligheter och skapa resurser för att ta tillvara dessa möjligheter”*. Bland de projekt som mindre uttryckligt arbetar med entreprenörskap var det svårare att tala om entreprenörskap, speciellt i relation till en bredare definition. Däremot skulle den verksamhet som bedrivs i flera projekt kunna förhållas till en bredare definition av entreprenörskap. Kompetensutveckling menas exempelvis kunna främja individens eller företagets förmåga att anta nya förhållningssätt, att se möjligheter och ta till vara på dem. Sådan utveckling kan ske i förhållande till nya marknader eller arbetssätt, eller att företagande blir ett alternativ till anställning för enskilda individer.

Alla studerade projekt kan därmed i vid bemärkelse tolkas arbeta med entreprenörskap, oavsett om det handlar om nyföretagande, intraprenörskap eller empowerment. Resultaten från studien visar däremot att **få projekt har resulterat i egenföretagande**. Det är bara i undantagsfall som projekten har resulterat i entreprenörskap i en traditionell bemärkelse på så sätt att projektdeltagarna har startat företag.

Projektens olika metoder för entreprenörskap och företagande består av olika former av **utbildning, föreläsningar och personlig coachning**. Gemensamt för alla metoder är att personen själv måste åstadkomma förändring för att ta sig ur utanförskap eller främja intraprenörskap. Både när utbildningen antar kollektiv karaktär och när det gäller individuell coachning påpekas individanpassning vara nödvändig för att metoden ska få verkan.

Förutom förhållningssätt till entreprenörskap och företagande är även förhållningssätten till horisontella kriterier olika. **Horisontella kriterier** har olika betydelse i olika projekt och så även olikheter i effekt på arbetet med entreprenörskap och företagande. Ett sätt att beskriva horisontella kriterier är att betrakta dem i förhållande till rättigheter, exempelvis att jämställdhet och entreprenörskap hänger samman utifrån rätten till jämlika strukturella förutsättningar. Ett annat sätt att betrakta horisontella kriterier är som argument för jämställdhet och mångfald som sammankopplas med nytta. I denna typ av resonemang utgör horisontella kriterier snarast en affärsmöjlighet där vinster kan hämtas genom att nya kundgrupper och marknader identifieras.

6.2 Utanförskapets karaktär och rekrytering

Något som blivit tydligt i studien är att **utanförskapets karaktär** påverkar förutsättningarna att utveckla människor entreprenöriellt. Utanförskapet har både aspekter som utanförskapsgrad och olikheter i bakgrund.

Graden av utanförskap kan beskrivas utifrån att personer har en tidsbaserad relation till arbetsmarknaden. För vissa har många år förflutit sedan egenförsörjning, medan andra befinner sig i arbete. Precis som att utanförskapet skiljer sig, ligger även traditionellt företagande olika nära till hands för vissa. För dem som har behov av entreprenöriell utveckling för att klara vardagslivet kan större distans till traditionellt företagande finnas. Vidare finns diversifierade bakgrunder till utanförskapet som också inverkar på närheten till egenförsörjning. Flera projekt har upplevt att rekrytering av deltagare har resulterat i deltagare som står längre ifrån arbetsmarknaden än väntat, vilket riskerar att göra projektets metod mindre effektiv, att det krävs mer arbete per individ samt att projektet har svårare att nå sina mål.

6.3 Den omgivande kontextens inverkan på entreprenöriell utveckling

De projekt som har haft en tydlig kommunal förankring samt förankring i lokalt näringsliv har visat sig ha lättare att rekrytera deltagare och generellt en bättre kommunikation med andra myndigheter. Myndighetsaktörer, som Arbetsförmedling och Socialtjänst, utgör exempel på aktörer som stipulerar avgörande förutsättningar för vilka resultat projekt kan nå. Detta sker bland annat genom att påverka rekrytering av deltagare.

En annan aspekt som inverkar positivt på projektens arbete är att **samverkan med utomstående aktörer har inletts tidigt** eftersom projekt som har åstadkommit förankring vid projektstart kunnat fokusera på sitt syfte snarare än på fungerande samverkan inom och utanför projektet. I flera fall har kommunal förankring underlättat politiska beslut som varit nödvändiga för att stötta enskildas utveckling mot företagande.

En annan faktor utgörs av vilka bestämmelser och regleringar som gäller angående krav på språkkunskaper för att personer med utländsk bakgrund ska kunna etablera sig på arbetsmarknaden. I flera projekt finns krav på deltagande i SFI-studier och inskrivning vid Arbetsförmedlingen. Studerade projekt som har personer med utländsk bakgrund som målgrupp har olika resultat i form av traditionellt nyföretagande. Det projekt som har resulterat i flest fall av egenföretagande fokuserar inte på **språkutveckling** utan menar att språkinläring snarare är en naturlig konsekvens av etablering på arbetsmarknaden. Detta synsätt har visat sig framgångsrikt i relation till traditionellt företagande och står i kontrast till ett annat projekt med liknande metod och inriktning som ser språket som en nödvändighet.

Hur krav definieras i relationen mellan olika aktörer, exempelvis projekt och Arbetsförmedling, påverkar därmed den enskildes möjligheter att etablera sig på arbetsmarknaden. I vilken utsträckning myndigheter och kommunal förankring påverkar projekt skiljer sig åt, men har visat sig kunna påverka projektet i stor utsträckning.

Projektledarens roll är i de projekt vi har studerat vital. Så kallade eldsjälar som lägger ner mycket tid på att få förståelse för målgruppen är avgörande framgångsfaktorer. I vissa projekt har projektledarens roll även underlättats av förankring i kommunal verksamhet och god kontakt med näringsliv som exempelvis möjliggör fortsatt stöd efter projekttidens slut eller efter att deltagaren slutat i projektet.

Referenser

Berglund, K. (2007) *Jakten på Entreprenörer. Om öppningar och låsningar i Entreprenörskapsdiskursen*. Ekonomihögskolan, Mälardalens högskola Västerås.

Brulin, G. & Svensson, L. (2011) *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Studentlitteratur: Lund.

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

Gawell, M., Johannisson, B. & Lundqvist, M. (red.) (2009) *Samhällets entreprenörer*. KK-stiftelsen.

Johansson, C. (2009) *Den ofrivilligt frivillige företagaren: Starta eget-bidragsföretagande och en förändrad livssituation*. Diss. Institutionen för tema. Linköpings universitet.

Lindgren, M. (2000) *Kvinnor i friskolor: Om kön, entreprenörskap och profession i identitetsskapandet*. Örebro: Forum för småföretagsforskning.

Lundström, A. & Stevenson, L. (2001) *Entrepreneurship Policy for the Future*. Swedish Foundation for Small Business Research.

Otterborg, A. (2011) *Entreprenöriellt lärande: Gymnasieelevers skilda sätt att uppfatta entreprenöriellt lärande*. Diss. Högskolan för lärande och kommunikation. Högskolan i Jönköping.

Regionalt Utvecklingsprogram för Skåne 2009–2016 (2009), beslutat i regionfullmäktige 2009-06-23.

Sweco Eurofutures (2008) ”Rapport 1 från utvärderingen av genomförandeorganisationen för de regionala programmen för den regionala fonden och det nationella socialfondsprogrammet”.

Tillväxtanalys (2010) ”Uppföljning av 2005 års nystartade företag – tre år efter start.” 2010:02.

Internetbaserade referenser

ESF-rådets databas för projekt: <http://esf.se/sv/Projektbank/Sok-projekt/>

Strategisk påverkan och lärande (SPeL) ”Svårt för somaliska kvinnor att bli företagare”, tillgänglig på <http://www.spl.nu/spl-nyheter/somaliska-kvinnor-forsoker-starta-eget>.

Statistiska Centralbyrån (SCB): www.scb.se

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