



MALMÖ HÖGSKOLA

Tillväxt Malmö

SLUTRAPPORT FÖLJEFORSKNING

Fredrik Björk

Medförfattare: *Jens Sjölander*

2014-12-18

Innehåll

Förord.....	3
Inledning	4
Rapportens syfte	4
Material	5
Lärande utvärdering och följeforskning.....	5
Malmö idag – framtidstro eller hopplöshet?	6
Upstart Malmö	8
Investeringarna.....	8
Tillväxt Malmös tjänster och verksamhet	10
Projektets syfte och mål	11
Projektets mål.....	11
Projektets måluppfyllelse	13
600 jobb.....	13
Stöd och investeringar	13
Innovationssystem och samarbete	14
Analys	16
Samverkan.....	16
Strategisk samverkan – Styrgruppen.....	17
Operativ samverkan – projektgruppen.....	19
Aktivt projektägarskap	20
Entreprenörernas behov.....	21
Nätverket.....	23
Tillväxt Malmös bidrag till att företagen kan anställa fler.....	24
Diskussion	26
Gränsöverskridande samverkan – en ”Malmömodell”?	27
Behov av att utveckla ny kunskap.....	28
Referenser	29
Appendix 1. Projektlogik.....	30
Utmaningar.....	30
Resurser.....	31
Aktiviteter	31
Resultat	31
Effekter.....	31
Analys	31

Förord

Att följa ett projekts utveckling är en slags resa. Trots att destinationen kanske är väl beskriven i prospektet kan man möta många överraskningar såväl på vägen som när man anländer till slutmålet. Och i många projekt är projektets formella slutdatum blott en milstolpe på en mycket längre resa – kanske med okänd destination. Så tycker jag att det känns med Tillväxt Malmö. Det är ett projekt som startade med en tydlig vision och stark drivkraft, och där resan visat sig vara föränderlig. Det har också varit ett centralt tema för de som drivit projektet – att hela tiden försöka förstå entreprenörernas behov och att anpassa och utveckla projektet med detta för ögonen.

För en följeforskare kan detta vara en utmaning. En viktig del i forskningsprocesser är ofta att kategorisera – att placera det man undersöker i en viss ”låda”, definiera och kanske göra en jämförelse med andra, likartade, företeelser.

Men tillväxt Malmö har hela tiden befunnit sig i förändring, en ständig innovationsprocess – vilket också tydliggör hur viktigt det är att inte låta sig låsas av projektplaner och förutfattade meningar om man vill skapa något nytt och lära av sina erfarenheter. En viktig del i detta har varit att styrgruppen, och därigenom projektets viktigaste strategiska samarbetspartners, varit öppna för projektets utvecklingspotential och haft stort förtroende för projektgruppen.

Många har på olika sätt bidragit till arbetets färdigställande. Inte minst gäller detta Josefin Aggestam, som varit projektledare (och vars tålamod jag prövat i hög utsträckning). En central del av rapporten har också en medförfattare som bidragit med avgörande delar: Jens Sjölander. Den delen av rapporten som handlar om samverkan, såväl teori som analys (s. 16-20), bygger till stor del på den delrapport med fokus på samverkan som Jens författade under senhösten 2013.

Jag vill också tacka den alltid lika entusiastiska projektgruppen – Jan-Erik, Tina och Nina – utan vars aktiva medverkan följeforskningen aldrig blivit möjlig att genomföra. Styrgruppens engagemang går heller inte att betvivla, och ur följeforskningens perspektiv vill jag särskilt lyfta fram styrgruppens ordförande, Lars Svensson, som bidragit med viktiga perspektiv.

Malmö 2014-12-18

Fredrik Björk
Malmö högskola, Institutionen för Urbana Studier

Inledning

Tillväxt Malmö är förutsättningen för att vi skall finnas till. Överhuvud taget, alltså!
(Intervju med entreprenör B)

Det är en enorm förmån kan jag uppleva, som egen liten företagare, att man har hela den här oerhört generösa organisationen i ryggen. (Intervju med entreprenör A)

Tillväxt Malmö erbjuder, utan kostnad för företaget, "lösningar för företag som vill och kan växa genom att anställa fler. Målgruppen är företag som är i gång men som kan vara i behov av nya nätverk, finansiering och rådgivning i sin tillväxt." (tillvaxtmalmo.se)
På flera sätt kan man säga att Tillväxt Malmö har varit ett *framgångsrikt projekt*. Rapporteringen tyder på att de företag som projektet har avtal med har skapat 650 jobb (Q2 2014), vilket överstiger projektmålet på 600 nya jobb.¹ Detta kvantitativa mål har på ett tydligt sätt stått i centrum för verksamheten och dess prioriteringar.

Tillväxt Malmö har drivits med stöd av Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) inom åtgärden lokala områdesinsatser. Projektägare är stiftelsen Uppstart Malmö. Projektet har, enligt projektbeslutet från Tillväxtverket, en budget på 17 miljoner kronor, varav 9 miljoner kommer från Malmö Stad och 8 miljoner från ERUF. Det är viktigt att påpeka att dessa medel *inte* till någon del gått till investeringar i företag, utan endast till projektets verksamhet: Löner, lokaler, marknadsföring etc. Malmö högskola har också bidragit till projektet med 300 000 kronor, vilket gått till att delfinansiera följeforskningen. Alla investeringar i avtalsföretag har skett genom separata överenskommelser mellan avtalsföretag och investerare, och har mäklats av Tillväxt Malmö.

Projekttiden sträcker sig från november 2011 till och med december 2014, och närmar sig alltså nu sitt slut. Denna rapport är en slutrapport med reflektion kring erfarenheter från projektet och dess resultat. Målgruppen för rapporten är förutom projektet och dess närmare intressenter även andra som har intresse inom området. En viktig inriktning har därför varit att göra denna slutrapport relativt kortfattad och lättillgänglig. Vid tidpunkten för rapportens färdigställande har Malmö Stad fattat beslut som möjliggör projektets vidare fortlevnad.

Rapportens syfte

I uppdraget för utvärderingen identifierades tre teman som följeforskningen skulle fokusera på:

- *Samverkan*: Hur ser olika aktörer på projektet och dess verksamhet – finns det olika bilder av prioriteringar och målsättningar? Hur fungerar samverkan?
- *Styrning och aktivt ägarskap*: Hur fungerar styrningen av projektet, finns ett aktivt ägarskap? Hur arbetar projektledning och styrgrupp för att göra projektets resultat långsiktiga?
- *Entreprenörernas behov och perspektiv*: Vilka behov har entreprenörerna och hur upplever de projektet?

¹ För att räknas i statistiken har projektet bestämt att ett jobb skall vara i minst tre månader.

Utvärderingen har tagit utgångspunkt i projektets *förändringsteori*. Lite förenklat kan man säga att begreppet syftar på hur man i projektet kopplar syften och mål till aktiviteter och metoder, och att försöka förstå de effekter som man kan se. Förändringsteori kan användas såväl vid planering, ledning som utvärdering av projekt. Det är viktigt att säga att förändringsteori är ett begrepp som kan förstås och tillämpas på väldigt olika sätt. I detta projekt fungerar det främst som ett sätt att identifiera och förstå nyckelfaktorer i projektet. Ett dilemma är dock att de önskade, långsiktiga effekterna, ligger utanför undersökningens horisont.

Material

Det material som ligger till grund för denna rapport har samlats in kontinuerligt under projektets verksamhet. Det inkluderar:

- Dokumentation från styrgruppsmöten
- Dokumentation från projektets verksamhet
- Observationer vid aktiviteter
- Intervjuer med projektets personal, samarbetspartners av olika slag, andra intressenter, investerare och entreprenörer²
- Avslutande enkätundersökning, riktad till avtalsföretagen.³

Lärande utvärdering och följeforskning

Det är viktigt att skilja på *uppföljning* och *utvärdering*. Uppföljning är den fortlöpande insamling av olika data, ofta kvantitativa, som alltid görs i projekt för att få överblick över hur olika insatsers genomförande. Det kan exempelvis handla om antalet deltagare på olika seminarier, antalet genomförda aktiviteter eller hur nöjda de som varit med på en aktivitet är. Medan uppföljningen syftar till att *beskriva* vad som händer, syftar utvärderingen till att *förklara*. Utvärdering innebär därför att det insamlade materialet relateras till värdekriterier och sätts i ett sammanhang där man kan skapa en bild av sambandet mellan orsak och verkan. Utvärderingen blir därigenom ett komplement till den egna, internt organiserade datainsamlingen. Projekt är tillfälliga organisationer, som i större eller mindre grad verkar utanför befintliga strukturer och organisatoriska ordningar. Detta innebär att möjligheten till medborgarinsyn är begränsad, men kan möjliggöras genom utvärderingar. Därför är det centralt att utvärderingar inte endast orienteras mot att stärka och utveckla projekt och projektägare, utan också bidrar med ett kritiskt granskande perspektiv.

På senare år har begreppen *lärande utvärdering* och *följeforskning* fått allt större betydelse. Ett viktigt motiv till att tala om lärande utvärdering har varit att det inte är ovanligt att utvärderingar beskrivs som frikopplade från projektens verklighet och därför inte får någon praktisk betydelse. Lärande utvärdering genom följeforskning

² Totalt har två investerare; ett femtontal styrgruppsledamöter, samarbetspartners och övriga intressenter; samt sju entreprenörer intervjuats, varav fem av entreprenörerna följts genom projektet och intervjuats 2-4 gånger vardera.

³ Enkäten gick ut till 55 företag och besvarades av 29 (53% svarsfrekvens). Bedömningen är att bortfallet beror på att enkäten troligtvis inte prioriterats av alla företag, trots påminnelser.

innebär att man följer projektet med en lärande och kunskapsutvecklande ansats, vilket innebär att utvärderaren, från start till slut, följer projektet och kontinuerligt återkopplar och tillsammans med projektgruppen resonerar kring utvärderingsresultaten. Tanken är att en lärande utvärderare skall bidra med vad Göran Brulin och Lennart Svensson (2009) kallar för "de tre P'na":

- *Projektlogik* – vilket innebär att hjälpa projektorganisationen att tydliggöra projektets bakomliggande logik; m.a.o., hur projektet är tänkt att fungera
- *Processtöd* – vilket innebär att vara ett kritiskt bollplank genom kontinuerlig återkoppling och feedback på projektets insatser
- *'Public debate'* och lärande – utvärderaren bistår med kunskap och forskning utifrån ett samhällsperspektiv, och skapar förutsättningar för att projektets erfarenheter kan bidra till samhällsdebatten.

Detta arbetssätt förutsätter en nära relation och en löpande dialog mellan projektets huvudsakliga aktörer och utvärderaren. Idén bakom upplägget är också att det ska finnas möjlighet till stor flexibilitet i uppläggningsen, och kontinuerlig anpassning av utvärderingsarbetet i relation till de frågeställningar, utmaningar och problem som projektet står inför vid varje tidpunkt.

Malmö idag – framtidstro eller hopplöshet?

Det är tydligt att Malmö av idag kan beskrivas på många sätt. Å ena sidan visar statistik från OECD att Malmö är världens tredje mest innovativa stad, baserat på antalet registrerade patent,⁴ och å andra sidan beskrivs staden också i termer av segregation.⁵ I inledningen till Malmökommissionens slutrapport skriver man:

Den handlar om de ojämlikheter i hälsa som varit kända sedan flera decennier men som inte minskat. Medellivslängden skiljer flera år mellan Malmös olika delar och mellan socialt olika grupper, till exempel mellan de med kort utbildning jämfört med de med lång.

Arbetslösheten i Malmö är hög, bland de högre i landet. Den öppna arbetslösheten uppgår till omkring 22 000 personer, nära 15 procent av arbetskraften – vilket kan jämföras med det svenska genomsnittet på 8 procent. Klyftan gentemot övriga Sverige har också ökat under de senaste åren. Till detta finns många förklaringar. Men det är också tämligen tydligt att den höga arbetslösheten påverkar både skattekraft och inte minst personliga inkomster. Exempelvis erhåller nära 10 000 hushåll i Malmö ekonomiskt bistånd, och tendensen är ökande.⁶

En inte helt ovanlig tanke är att arbete kan vara nyckeln att förändra situationen för den enskilde, och att en ökning av sysselsättningen generellt i Malmö skulle kunna bidra till

⁴ <http://www.forbes.com/sites/williampentland/2013/07/09/worlds-15-most-inventive-cities/>. Dock är det så att denna uträkning är baserad på ett "stor-Malmö" som också inkluderar Lund, och det är tveklöst så att det är några patentintensiva företag där som står för lejonparten av patenten.

⁵ Se exempelvis Mikael Stigendal (2011) *Malmö - De två kunskapsstäderna. Ett diskussionsunderlag framtaget för Kommission för ett socialt hållbart Malmö 2011-2012.* (http://www.malmo.se/download/18.6e1be7ef13514d6cfcc80006006/stigendal_20120130.pdf)

⁶ Månadsstatistik från Stadskontoret, oktober 2014. (Tillgängligt från <http://malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Arbetsmarknadsfragor/Statistik.html>)

att minska segregationen. Det är den problemanalys och lösning som står i centrum för stiftelsen Uppstart Malmö – och som tagit konkret form genom projektet Tillväxt Malmö.

Snarare än att vara ett arbetsmarknadsprojekt, handlar Tillväxt Malmö om näringslivsutveckling. Här finns en grundtanke om att man genom att utveckla och stärka företagares entreprenöriella förmåga och bidra med riskvilligt och engagerat kapital kan bidra till att fler människor kommer i arbete.

Uppstart Malmö

Stiftelsen Uppstart Malmö är projektägare för Tillväxt Malmö. På Tillväxtverkets hemsida beskrivs bakgrunden till Uppstart Malmö på följande sätt:

Till följd av skjutningarna i Malmö under 2009 och 2010 kände entreprenören Dan Olofsson och den tidigare riksdagsledamoten Luciano Astudillo, att något måste förändras. Det fanns en bild och en reell verklighet i Malmö som behövde förändras. 2010 blev Dan Olofsson uppvaktad av Percy Barnevik för engagemang i stiftelsen Hand in Hand som arbetar med att bekämpa fattigdom genom jobb- och inkomstskapande insatser.

– Dan och jag snackade mycket då och denna konversation var fröet till vad som senare skulle bli Uppstart Malmö, berättar Luciano Astudillo. Dan drog ihop sina vänner och alla som ville stödja bolag som kan skapa sysselsättning. Redan i februari 2011 skapades stiftelsen. (www.tillvaxtverket.se)

Uppstart Malmö skapades med visionen att skapa fler jobb och hjälpa mindre företag att komma igång eller växa, i ett Malmö som beskrivs som "en stad med stort utanförskap och segregation" på stiftelsens hemsida. Tanken är att "starka lokala entreprenörer" skall bidra med såväl kunskap som kapital.

I en debattartikel i Sydsvenskan i samband med att stiftelsen grundades, skrev Dan Olofsson och Luciano Astudillo att:

Malmö är en stad med självförtroende, en stad som växer och andas framtidstro och möjligheter. Samtidigt, vid sidan av allt det positiva, är Malmö en mycket segregerad stad, med hög arbetslöshet, där många barn växer upp i fattigdom... Kommunen kan inte och skall inte ta hela ansvaret för att göra en bra stad ännu bättre. Det är något vi som bor i Malmö måste göra tillsammans. Därför har ett antal av Malmös entreprenörer och företagare gått ihop kring satsningen Uppstart Malmö som kommer att drivas av entreprenörer för entreprenörer... Vi är också övertygade om att många goda affärsidéer aldrig blir av på grund av bristande nätverk och resurser. Med vårt initiativ vill vi bidra till att överbrygga några av dessa hinder... Uppstart Malmö är ett öppet initiativ och välkomnar fler företagare som vill investera, fler rådgivare som kan följa en entreprenör på resan och fler partners som med sin kompetens kan ge ett bidrag.

Uppstart Malmö drivs som en stiftelse utan eget vinstintresse. Uppstart Malmö menar att verksamheten "... inte bara [är] till glädje för företagen och för de som får jobb. Det blir också en insats som gynnar Malmö i ett större perspektiv."

Förutom Tillväxt Malmö, ingår även *Uppsök Malmö* – som hjälper företag som söker arbetskraft att hitta rätt personal bland människor som idag står utanför arbetsmarknaden. Idag pågår också processer där liknande initiativ startas i andra skånska städer – exempelvis *Uppstart Helsingborg*.

Investerarna

En nyckelaspekt av projektet är investerarna – trots att de formellt sett ligger utanför projektet. När Tillväxt Malmö förmedlat kontakten mellan entreprenör och investerare, slutar dock projektets ansvar för själva investeringen (rådgivningen fortsätter dock). Ett femtontal investerare är kopplade till Uppstart Malmö, vilka har åtagit sig att gå in med totalt 30 miljoner kronor i lokala företag.

Uppstart Malmöns investerare är samtliga väletablerade och välmeriterade företagsledare verksamma i Malmöregionen. Investerarna kan var för sig eller i grupper gå in med olika former av finansiering eller delägarskap för att hjälpa ditt företag att växa. Engagemanget bygger alltid på en affärsmässighet där båda parter kan se långsiktiga förtjänstmöjligheter. (<http://uppstartmalmo.se/vara-investerare-2/>)

Åtagandet är informellt, det finns inga skrivna avtal eller liknande. Vad som motiverat investerarna att engagera sig i Uppstart Malmö kan ha olika förklaringar, men ett engagemang för Malmö och en vilja att bidra för att göra skillnad uttrycks:

Det är oerhört skönt att se att man i Malmö kan enas om mål och värderingar på det här området, och se till att få fler folk i arbete. Det är det som det handlar om. Jag brinner för Malmö, har alltid gjort det, och om vi kan få fler folk i arbete kommer det inte minst att ha betydelse för nästa generation, för barnen. (Intervju med investerare B)

Malmöns största utmaning är segregation. Vi lever i två olika samhällen – vi som bor på väster eller i Limhamn och de som bor på Rosengård eller på andra områden. Möjligtvis träffas man nere på Ribban på söndagarna och går förbi varandra men det har blivit en betydligt större segregation än när jag var ung, upplever jag. Det är naturligtvis så att de som får jobb lär sig svenska och kommer att bli en del av samhället. De som är välbärgade eller har sitt torra, de gömmer sig så mycket som de kan och tar inte riktigt initiativ. Jag brinner för andra värden än vad jag gjorde förr i tiden. Nu ser jag mer samhället i stort och vilken påverkan vi alla kan ha, och att man kanske har en uppgift här i livet. Det låter kanske ambitiöst, men så är det faktiskt.

Det är ju en brokig samling, där vissa har mer tid och vissa har ingen tid alls. Vi är i olika skeden av livet och vi kanske brinner olika mycket, men [...] jag tror att det finns ett genuint intresse av att vilja göra någonting. (Intervju med investerare A)

Även det faktum att gruppen av investerare inkluderade några av regionens mer kända näringslivsprofiler kan vara av betydelse:

Om man skall vara ärlig – och det skall man väl i sådana här sammanhang – så visst fanns det ett intresse från mig att kunna få en viss kontakt med de övriga investerarna. Även om jag inte vill ligga och glänsa runt dem, så kan jag dels lära mig utav dem och dels så kan jag vara med på vad som händer runt omkring i Malmö. (Intervju med investerare A)

Tanken med investeringarna är att de skall vara långsiktiga och "affärsmässiga", men att fokus ligger på företag som kan växa genom att anställa fler, snarare än att bara växa i ekonomiska termer:

Jag vill ju inte förlora pengar [...] men jag har ju inget krav på att de ska tjäna pengar åt mig. För jag vet innerst inne att de här bolagen kommer behöva alla de här pengarna de närmsta fem till tio åren och kanske får jag tillskjuta ännu mer pengar för att de skall kunna göra ytterligare tillväxt. Det har ju aldrig varit aktuellt med någon utdelning. (Investerare A)

Tillväxt Malmös tjänster och verksamhet

Tillväxt Malmö erbjuder, utan kostnad för företaget, lösningar för företag som vill och kan växa genom att anställa fler. Målgruppen är företag som är i gång men som kan vara i behov av nya nätverk, finansiering och rådgivning för sin tillväxt. Man erbjuder kostnadsfri behovsanpassad rådgivning, ett etablerat nätverk, *pro bono*-insatser från partners, utbildningar samt möjlighet till finansiering via privata investerare. Tillväxt Malmö erbjuder också stöd i form av att delta i företagsstyrelser eller skuggstyrelser⁷. Idag arbetar man på detta sätt med 16 av avtalsföretagen.

Även om man arbetar mer långsiktigt, börjar samarbetena numera med ettårskontrakt. Tanken är att samarbetet utvärderas en gång om året och man därefter gemensamt beslutar om det ska fortsätta.

Från början av projektet fanns det tre olika nivåer på avtal: Finansieringsavtal, rådgivningsavtal och nätverksavtal. Finansieringsavtalen innebär att företaget får finansiering genom lån eller investering med en av de finansiärer som är kopplade till Uppstart Malmö; rådgivningsavtalen handlar om tillgång till kvalificerad rådgivning samt workshops och kurser medan nätverksavtalen i princip handlar om att man bjuds in att delta vid olika gemensamma arrangemang. I praktiken har det dock fungerat som så att Tillväxt Malmö har erbjudit samma tjänster till alla företag som har avtal, under projektiden, och att alla avtal man nytecknat sedan hösten 2012 varit nätverksavtal.

En utmaning för projektet har varit att få tag på tillräckligt med investeringsfärdiga projekt. En strategi för att möta detta är Maxa Malmö, som genomfördes för första gången våren 2014. Den 14 mars träffades företagare och investerare i Malmömessans restaurang Cloud. Under några timmar pågick en "speeddating" som genererade ett antal uppföljande möten mellan investerare och entreprenörer. Just nu pågår planeringen och marknadsföringen inför nästa Maxa Malmö, som genomförs 27 februari 2015.

Man genomför också regelbundna seminarier med fokus på områden som upplevs som relevanta av avtalsföretagen – exempelvis försäljning och sociala medier. Under 2014 startade man också ett ledarprogram som riktar sig till ledande företrädare för avtalsföretag, och som till stor del bygger på att dela erfarenheter av företagande. Teman som behandlats inkluderar organisationskultur, personligt ledarskap och ekonomistyrning.

⁷ En skuggstyrelse arbetar under styrelseliknande former, men utan formellt ansvar. Syftet är att bidra till erfarenhetsutbyte.

Projektets syfte och mål

Även om det i följeforskningens uppdrag inte formulerats att uppdraget är att diskutera projektets måluppfyllelse, kan det ändå vara relevant att ta upp detta kortfattat. Det kan då vara rimligt att ta utgångspunkt i den reviderade projektplanen från våren 2012.

I någon utsträckning har projektmålen justerats och/eller fall förtydligats, vilket finns dokumenterat i styrgruppens protokoll. Däremot har projektet valt att inte ändra i själva projektplanen.

Projektets mål

I projektplanen⁸ formulerade följande övergripande mål:

Att förstärka insatser för nya jobb, entreprenörskap och innovationsdriven utveckling i Malmö samt att utveckla en struktur som långsiktigt kan bidra till att nya jobb skapas, arbetslösheten kan minska och samhällsentreprenörskap⁹ kan uppmuntras genom samverkan mellan näringslivet, Malmö stad och Malmö Högskola.”

Samt

Att till 2014-10-31 ha byggt upp och testat en öppen och innovativ verksamhet vars huvudsyfte är att stödja entreprenörer som vill skapa nya jobb i Malmöregionen.

Detta konkretiserades vidare i projektplanen i ”hårda” och ”mjuka” projektmål, bland annat

- Att investera i 10 företag/entreprenörer (50 % befintliga och 50 % nystart) per år, totalt 30 investeringar under projektperioden.
- Att via företagen som vi investerar i medverka till att 600 nya jobb skapas varav 200 till kvinnor och 400 till män.
- Att inkubatorn etableras som den centrala knutpunkten i ett sammanhållet innovationssystem där samverkan sker med befintliga förinkubatorer ute i stadsdelarna.
- Att inkubatorn blir känd som mötesplats för entreprenörer och investerare för jobbskapande tillväxt, entreprenörskap och sociala innovationer.
- Bidra till ett fungerande nätverkssamarbete med andra aktörer som arbetar med företagsstöd och sociala innovationer.
- Ett konkret samarbete med näringslivet, högskolan och kommunen som kan spridas till andra satsningar och verksamheter.

Och några viktiga avgränsningar (i urval):

- Jobbinkubatorn ska stödja och arbeta med affärsidéer och företag som har en långsiktig kommersiell bärkraft.

⁸ Reviderad projektplan, (2012-05-04): ”Dokumentet är delvis projektets karta och ett levande dokument som ständigt uppdateras så att det stämmer överens med verkligheten... Det är denna som de ständigt jobbar efter och förhåller sig till för att inte komma av banan.”

⁹ Samhällsentreprenörskap kan lite förenklat beskrivas som ett entreprenörskap som sätter sociala och samhällliga mål i centrum för affärsmodellen.

- Jobbkubatorn ska agera central mötesplats och som bollplank till de befintliga lokala förinkubatorerna och initiativen i civila samhället.
- Jobbkubatorn får aktivt inte stödja initiativ som konkurrerar med lagstiftad kommunal kärnverksamhet.

Projektets måluppfyllelse

Formuleringarna i projektplanen när det gäller projektets mål är delvis överlappande och därför diskuteras måluppfyllelsen tematiskt, under rubrikerna *600 jobb, stöd och investeringar*, samt *innovationssystem och samarbete*.

600 jobb

I projektplanen nämns att man skall "medverka till att 600 nya jobb" skapas. Från styrgruppens protokoll och all övrig dokumentation från projektet är det tydligt att detta delmål i själva verket har betraktats som projektets huvudsakliga mål. I ett styrgruppsprotokoll formuleras det också att "projektets övergripande mål – att skapa nya arbetstillfällen".¹⁰ Uppgifterna från projektet pekar också på att man nått och överträffat detta mål. Mätningen av antal skapade jobb, som Tillväxt Malmö gör själv, fungerar så att man varje kvartal tillfrågar alla avtalsföretag. Med "jobb" avses en anställning på hel- eller deltid som varar i minst tre månader. Det är ungefär lika många hel- som deltidsarbeten i redovisningen. Från projektgruppens sida hävdas att de flesta arbeten som skapats är tillsvidareanställningar, men det finns också en hög andel projekt- och säsonganställningar eftersom flera av avtalsföretagen är verksamma i branscher där detta är vanligt, exempelvis restaurangnäringen.

Antalet avtalsföretag uppgår idag till ett 60-tal. Intressant är att det är ett litet antal företag som står för en stor del av de nya anställningarna – mer än hälften har skapats i sju av företagen. De 15 företag som har skapat lägst antal arbeten har endast skapat 23 jobb totalt.

Stöd och investeringar

Under större delen av projektet har 18 företag haft investeringsavtal. I det aktuella projektmålet formulerades att hälften av de företag som stöddes skulle vara nystart och hälften befintliga. Eftersom projektet snabbt valde att inte arbeta med nystartade företag så skulle man kunna säga att projektmålet fyllts till hälften. Samtidigt är det inte helt klart när investeringarna ägt rum – i något fall uppges att själva investeringen skedde innan projektet Tillväxt Malmö startade (till och med innan stiftelsen Uppstart Malmö kom igång), men med en investerare som kom att ingå i investerarnätverket. Man kan anta att detta är ett enskilt fenomen, men det är svårt att bedöma eftersom sådana data inte tillgängliggjorts för utvärderingen – investeringarna är formellt sett inte del av projektet och betraktas som affärshemligheter. Men projektets uppgifter visar att antalet investeringsavtal legat stilla under större delen av projektet. Man kan således anta att investeringarna i huvudsak ägt rum i projektets inledningsskede och att det därefter varit svårt att skapa nya investeringsmöjligheter.

Till detta kan det finnas många olika förklaringar. Den som har uttrycks mest är att det har saknats investeringsmässiga projekt – och att detta berott på att Tillväxt Malmö varit okänt. Satsningen på Maxa Malmö har en tydlig koppling till denna analys. En annan förklaring är att själva investeringsprocessen ligger också utanför projektets räckvidd. Det innebär att man har ett projektmål som man visserligen kan påverka, men inte styra över. Investeringen är egentligen en *effekt av* projektets verksamhet, snarare

¹⁰ Från projektets sida är man dock tydlig med att det handlar om att *bidra till* att jobb skapas.

än ett konkret *resultat*. Det bästa projektet kan åstadkomma är högkvalitativa investeringsförslag. Hur många sådana som investerarna tackat nej till är inte känt, och inte heller varför de i så fall tackat nej. Totalt finns det enligt Uppstart Malmös hemsida idag 17 investerare, och det finns 18 investeringsavtal. Men alla investerare har inte gjort investeringar – orsaken till detta vet vi inte, inte heller hur mycket som investerats av de 30 miljoner som investerargruppen uppgett att man varit beredda att investera, eftersom detta är något mellan investerarna och företagen. Det är också viktigt att påpeka att investerarna aldrig "lovat" investera dessa pengar – utan att man sagt att man är beredd att göra dessa investeringar.

Innovationssystem och samarbete

De "mjuka" delmålen utgår från begrepp som mötesplats, innovationssystem, nätverk och samarbete. Utgångspunkten är här att projektet skall fungera om en inkubator, vilket gör att vissa av dessa mål inte riktigt har fallit inom ramen för den verksamhetsinriktning som projektet valde – stöd till etablerade företag som vill växa.

Om man börjar i det delmål som handlar om "ett konkret samarbete med näringslivet, högskolan och kommunen som kan spridas till andra satsningar och verksamheter" kan man säga att det samarbete som skisserades i projektplanen aldrig blev av. Visst har det funnits en form av relationer, men i den form som skisserades – ett operativt samarbete som handlade om att kommunen, genom förinkubatorer i stadsdelarna, och högskolan, skulle förmedla jobbskapande företagsidéer samt sociala innovationer till en central inkubator – har projektet inte valt att arbeta med detta, och därför är detta delmål inte uppfyllt.

Detta innebär också att en stor del av de övriga "mjuka" delmålen faller – skrivningarna om ett sammanhållet innovationssystem, och en central, fysisk mötesplats, tycks alla kopplade till rapporterna från projektet innovationsforum (Stadskontoret Malmö 2011) och *Inkubatorn finns därute* (Ehn et al 2011), vilka kopplar till tankarna om en inkubator för sociala innovationer. Det finns också en del formuleringar om att verksamheten skall koppla till vissa geografiska områden i staden. I projektplanen står att verksamheten skall vara: " ... tydligt kopplad till områden och boendemiljöer med hög arbetslöshet i Malmö. Den kreativitet, det engagemang och entreprenörskap, de nätverk och initiativ som finns lokalt ska vara basen för och förstärkas av den gemensamma inkubatorn".¹¹ Fokus för Tillväxt Malmö har varit tillväxtföretag – oavsett var de är lokaliserade i staden.

Det som finns kvar är "ett fungerande nätverkssamarbete med andra aktörer som arbetar med företagsstöd ..." vilket varit naturligt (ALMI är representerat i styrgruppen exempelvis) medan den följande biten "... och sociala innovationer" däremot fallit bort på grund av den ändrade projektrinriktningen. Projektet valde att betona den sociala dimensionen genom att istället för sociala innovationer fokusera på att stödja verksamheter som bygger på samhällsentreprenörskap. Men det är viktigt att påpeka att rådgivning för samhällsentreprenörer är något *kvalitativt annorlunda* än en inkubator för sociala innovationer – fokus i det förstnämnda handlar om stöd i organisation och affärsmässighet för företag med sociala syften, medan det i det senare fallet handlar om

¹¹ Områdesprogrammen omnämns i viss utsträckning i projektplanen som viktiga samverkansaktörer.

att skapa en arena för utveckling av nya, inkluderande och i sin förlängning strukturförändrande lösningar på samhällsutmaningar (och detta är processer som lika gärna kan äga rum inom eller i samverkan med offentligt styrda verksamheter).

Analys

Detta avsnitt är strukturerat utifrån de tre teman som identifierades som viktiga i planen för utvärderingsuppdraget för att säkra projektets framgång – *samverkan*, *projektägande* och *entreprenörernas behov*.

Samverkan

Medförfattare: Jens Sjölander

Tillväxt Malmö är på olika sätt ett samverkansprojekt. Många olika former av samverkan sker, både formellt och informellt. Formellt sker samverkan i form av samverkan i styrgrupp, projektets partners samt dess investerare. De företag som beskrivs som "partners" har projektet avtal med, i vilket det regleras att företagen skall bidra med ett visst antal timmar *pro bono* för projektets avtalsföretag. Man beskriver samverkan med dessa partnerföretag som "tvådelad": Partnerföretagen hjälper till dels med inflödet av projekt och dels med rådgivning till avtalsföretag. Även i förhållande till avtalsföretagen är det möjligt – och rimligt – att säga att det sker en form av samarbete.

Ledamöterna av styrgruppen har förändrats över tid, beroende på att ledamöterna fått nya uppdrag i sina moderorganisationer osv. I Tillväxt Malmös styrgrupp bestod (2014-03-31) av följande personer: Eva Ahlgren och Jonas Theander från Malmö Stad, Göran Alvek från Almi, Staffan Andersson från Uppstart Malmö, Eva Enquist från Malmö högskola, Martin Öbrink från Minc, Dan Magnusson från Byggnadsfirman Otto Magnusson AB samt Lars Svensson och Jan-Erik Bengtsson. Dan Magnusson och Lars Svensson är två av investerarna i Uppstart Malmö och Jan-Erik Bengtsson är den som leder arbetet i projektgruppen. I styrgruppen finns således representanter från näringsliv och offentlig sektor. Ingen representant finns från idéburen sektor.

Under senare tid har samverkan som begrepp blivit allt mer vanligt förekommande och presenteras inte sällan som en universallösning för att nå en organisations eller projekts uppställda målsättningar (Lindberg 2009). Synen på samverkan tar ofta en rationell utgångspunkt. Enligt detta perspektiv organiseras samverkan enligt en målinriktad rationalitet där det anses möjligt att på förhand definiera tydliga målsättningar och arbetsfördelning (Zetterquist & Kalling & Styhre 2005). Denna utgångspunkt står i kontrast med en syn på samverkan som utgår ifrån organisationer som en kollektiv social och meningsskapande enhet. Forskning om projekt, en av de organisatoriska former där samverkan ofta sker, visar att projekt sällan präglas av målrationalitet – något som kanske heller inte är önskvärt om de skall vara innovativa (Sahlin 2007). Syftet med samverkan är inte sällan inledningsvis tämligen diffust formulerat, varför ett mål med samverkan då kan vara att allt eftersom projektet fortgår förtydliga vad syftet med samverkan i det specifika sammanhanget egentligen bör vara.

Samverkan kan därför ses lika mycket som en dialog- och kunskapsutvecklande process, som en enbart instrumentell process i syfte att maximera vissa värden. Denna interaktiva process är viktig i syfte att skapa den gemensamma målbild som krävs för att samvekan skall bli optimal. Samverkan kräver att en gemensam intressegemenskap bildas och upprätthålls (Trädgårdh 1997). Skillnaden mellan en mer målrationalistisk och en mer meningsskapande syn på samverkan kan beskrivas som skillnaden mellan att så att säga "walk the talk" eller att "talk the walk". I praktiken utvecklar sig dock

många samverkansaktiviteter enligt båda dessa synsätt där man sätter upp vissa mål, agerar enligt dessa, utvärderar och sedan eventuellt omformulerar målsättningen och arbetsprocessen allteftersom.

Samverkan rör sig om en styrningsform som ofta benämns nätverksstyrning, eller *governance* där olika aktörer från olika sektorer samverkar i syfte att lösa ett problem som ingen enskild organisation anses kunna lösa på egen hand (Fell 2008). Då bakgrunden till Tillväxt Malmö kan sägas vara det samhällsproblem som segregationen och arbetslösheten i Malmö innebär, kan Tillväxt Malmö ses som ett exempel på detta.

Samverkan kan ta sig olika uttryck. I Kajsa Lindbergs bok "Samverkan" presenteras ett antal uttryck för samverkan. Dessa är *nätverk*, *partnerskap* och *projekt* (Lindberg 2009). Medan *nätverk* kopplas till ömsesidigt beroende, bygger *partnerskap* mer på föreställningen om samarbete mellan olika samhällssektorer så som näringsliv-offentlig sektor. *Projekt* betonar i sin tur mer av samverkan kring något extraordinärt och innovativt, där organisationer tillsammans försöker skapa något nytt. Tydligt är att Tillväxt Malmö kan förstås som ambitionen att skapa något nytt, en Malmömodell, som sedan skulle kunna användas i andra delar av landet. Den har dock även starka inslag av en nätverksmodell där projektet allteftersom sökt sig till de företag och organisationer som behövts i syfte att uppnå projektets målsättning. Trots att Tillväxt Malmö gärna beskriver sig som ett exempel på samverkan mellan näringsliv-offentlig sektor, finns det anledning att diskutera i vilken utsträckning så är fallet, vilket kommer att ske nedan.

Lindberg (2009) delar in argument för samverkan i olika kategorier:

- a) *Ideologiska och moraliska argument* beskriver samverkan som ett nödvändigt och önskvärt svar på diverse samhälleliga problem samt som en konsekvens av en allt mer individualiserad och komplex värld byggd på ett högt inslag av specialisering. Fokus ligger på värden så som legitimitet och delaktighet.
- b) *Ekonomiska argument* betonar värden som effektivitet där organisationer genom samverkan kan göra mer för mindre resurser. Fokus ligger i detta fall på resurser och hur dessa bäst kan utnyttjas.
- c) *Kunskapsmässiga argument* betonar samverkan som ett sätt för organisationer och företag att lära sig mer om varandra och hur de bäst kan arbeta för att uppnå gemensamma mål. Fokus ligger här på kunskap och lärande.

Strategisk samverkan – Styrgruppen

Styrgruppen är den som ytterst har ansvar för att projektets mål uppnås. Även om det är organisationerna som är formella projektpartners som ytterst skall ge legitimitet åt projektet, är det tydligt att rekrytering av ledamöter till styrgruppen lika mycket gjorts utifrån vilka personer som borde ingå, utifrån deras personliga nätverk och kompetens. I intervjuerna framgår tydligt att det är personerna i styrgruppen snarare än organisationerna som betonas som viktiga i styrgruppens sammansättning och arbete. Samtliga personer i styrgruppen har ett stort nätverk och ett personligt engagemang för entreprenörskap och för att göra en skillnad i Malmö. Analyser av projekt pekar också ofta på betydelsen av eldsjälarna i olika typer av förändringsprojekt (Sahlin 2007).

Samtidigt som personernas personliga engagemang utgör en tillgång för ett projekts drivkraft, visar forskningen att personliga ambitioner hos eldsjälarna kan överskugga de organisationer och den målgrupp som projektet skall gynna. En central fråga blir då hur styrgruppen sköter förankringen av projektet gentemot de organisationer de representerar och verkar för?

Intervjuerna och workshopen kring projektets förändringsteori (se Appendix A) pekar på att arbetet i styrgruppen fungerat bra och att det i stora delar funnits en samsyn kring projektets mål och medel. Det framgår dock även att förankringen in mot ett par av organisationerna varit svag, i synnerhet beträffande Malmö högskola och Malmö Stad. Beträffande Malmö stad var tanken att stadsdelarna skulle ansvara för att till projektet leverera potentiellt intressanta företag och motiverade personer. Denna koppling mellan projektets operativa grupp och stadsdelarna har varit svag:

Det är några (stadsdelar) som har varit duktiga och liksom levererat in idéer och entreprenörer till oss. Men andra har inte levererat in någonting alls. (Intervju med projektledaren)

Enligt en av Malmö Stads representanter i styrgruppen har detta sin förklaring i olika förutsättningar på stadsdelsnivå, där en del haft en tydlig mottagare och ett tydligt uppdrag. Samtidigt menar han att stadsdelscheferna efterlyst ett förtydligande av sitt uppdrag i förhållande till projektet. Han tillade även att:

En del personer har nog tolkat det här som att vi är någon slags arbetsmarknadspolitiskt projekt. Men det är vi inte, utan vi är till för entreprenörerna. Alltså bidra till riktiga jobb.

På stadsdelsnivå menar man att det finns kompetens kopplat till socialt arbete men avsaknad av affärskunskap, något som krävs för att kunna leverera potentiellt intressanta företag till Tillväxt Malmö. Malmö stad har även under projekttiden genomgått en stor organisationsförändring, vilket naturligtvis påverkat deras möjligheter att bidra med lämpliga företag till Tillväxt Malmö.

Beträffande samverkan med Malmö högskola kan det konstateras att även om högskolans representants personliga engagemang och kunskap i styrgruppsarbetet har uppskattas och värderats högt, så har kopplingen in till Malmö högskolas verksamhet upplevts som svag och i princip mest handlat om uppdrag kring följeforskning av projektet. I projektplanen formulerades att potentiella innovationer och företag skulle levereras från högskolan, något som i princip inte skett – eftersom den aspekten av projektet föll bort. Att högskolan skulle kunna bidra med att leverera "mogna" och investeringsfärdiga "low-tech" företag förefaller orimligt. Kopplingen mellan Tillväxt Malmö och en del projekt på högskolan som gränsar till Tillväxt Malmös uppdrag har även varit svag (exempelvis Företagsakademin 3.0, som avslutades i januari 2014). I intervjun med projektledaren pekar denne på att en intressant möjlighet till att stärka samverkan mellan högskolan: Tillväxt Malmös primära intressenter, företagen, skulle i ökad omfattning kunna fungera som praktikplatser för högskolans studenter samt bidra med underlag till studenternas självständiga arbeten i form av projektarbeten och uppsatser.

Intervjuerna med styrgruppen visar även att Tillväxt Malmös relation till den idéburna sektorn varit svag, vilket tydligt illustreras av det faktum att denna sektor inte finns

representerad på styrgruppsnivå. Intervjuer med styrgruppen och även Tillväxt Malmös arbetsgrupp visar även på att det finns en något osäker bild vad denna sektor skulle kunna bidra i förhållande till Tillväxt Malmös arbete och målsättning.

Med tanke på Tillväxt Malmös koppling till samhälls-entreprenörskap (och i projektplanen till social innovation) kan det tyckas besynnerligt att inte någon representant för idéburen sektor involverats i styrgruppen. Den idéburna sektorn är en sektor med vilja att utveckla delar av sina verksamheter mot mer affärsdrivande inriktning och en sektor som i många sammanhang lyfts som en väsentlig källa för innovation och tillväxt (se exempelvis *Nationella Innovationsstrategin* men också Malmökommissionens slutrapport.).

Operativ samverkan – projektgruppen

Intervjuerna med representanter från styrgruppen visar på att alla i princip är mycket nöjda med arbetsgruppens arbete i projektet. I kontakterna med de företag som de möter tycks en naturlig arbetsdelning uppkommit mellan organisationerna i styrgruppen så att företag som mer passar profilen för organisationer som ALMI¹² och MINC¹³ slussas dit. Medan Tillväxt Malmö fokuserar på arbetsintensiva företag i tjänstesektorn med hög risk, anger verksamhetsledaren att ALMI i förhållande till Tillväxt Malmö har liknande inriktning men lägre risktolerans och att MINC mer inriktas på teknologibaserade, nystartade, företag (och är en inkubator). Från flera entreprenörer lyfts också att kontakterna med ALMI präglas i högre grad av formella aspekter, såsom utvecklande av affärsplaner enligt uppställda mallar.

Bilden av samverkan präglas dock av osäkerhet. Tydligt är att uppdraget riktas sig till entreprenörerna med syfte att skapa fler jobb i Malmö. Tillväxt Malmös arbete skall tjäna entreprenörerna och ge mervärde för dem. Osäkerheten beträffande val av samverkanspartners är därför naturlig, då varje projekt under projekttiden ofta utvecklar sig på detta sökande sätt, en öppenhet som krävs för att anpassa sig till omvärlden samt utvecklingen av projektet. Viss osäkerhet har dock funnits i projektet med hur arbetet skulle förhålla sig till projektets ambitioner om stöd för samhälls-entreprenörskap. Denna osäkerhet har funnits i projektet sedan begynnelsen. I och med förskjutningen av fokus anställdes en medarbetare med ett specifikt uppdrag att stödja och samverka med samhälls-entreprenörer. I intervjun med den medarbetare som ansvarar för Tillväxt Malmös arbete med samhälls-entreprenörer säger denne:

För jag menar det är ju någonstans att både det är ju lärande process både för mig som Tillväxts affärsutvecklare och för Malmö högskola men framförallt också för staden. För att förstå vad en samhälls-entreprenör egentligen är?

¹² "Almis vision är att skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer och företag att utvecklas. Vi erbjuder rådgivning, lån och riskkapital i företagandets alla faser – från idéer till framgångsrika företag." ALMI är statligt ägt och har verksamhet i hela landet. (Från www.almi.se)

¹³ "Minc är främst en mötesplats för entreprenörer, kreatörer, utvecklare, affärsänglar, investerare och alla med intresse för att utveckla idéer och bygga företag... Vi erbjuder: Affärsutveckling, kreativ arbetsplats, internationellt nätverk/kontakter, mentorer med gedigen kompetens, coaching & stöd - när du behöver det, där du behöver det." MINC finansieras av Malmö Stad. (Från www.minc.se)

Uttalandet är signifikant för den resa som Tillväxt Malmö gjort i sitt förhållande till projektets sociala dimension. Samtidigt som projektet genomsyras av en stark betoning på affärsmässighet och jobbskapande anger verksamhetsledaren att det är få företag som de gett stöd som skulle ha fått stöd av "traditionella" investerare: Många av de företag som de valt att stödja har innefattat ett stort mått av risk. Om detta stämmer så har Tillväxt Malmö fyllt ett viktigt tomrum i det lokala investeringssystemet. Uttalandet pekar även på en annan viktig dimension av projektet. Även om det i intervjuerna med såväl styrgrupp som arbetsgrupp tydligt framkommer ekonomiska argument för varför man samverkar så framkommer även samverkan som en viktig källa för lärande. Viktigt inför framtiden blir nu att se hur de samlade erfarenheterna från projektet kan tas tillvara i verksamhetens nya fas, från 2015 och framåt.

Aktivt projektägarskap

Aktivt projektägarskap beskrivs ofta som en nyckelfaktor för att projekt skall bli framgångsrika. Själva begreppet "projektägare" kan egentligen ses ur två olika perspektiv – å ena sidan handlar det om en formell roll, exempelvis enligt Tillväxtverkets definition, där det handlar om vem som har mottagit anslag och uppbär ett ansvar att projektet genomförs enligt avtal; Å andra sidan handlar det om att *ta ägarskap* i projektet – i betydelsen att ansvara för att projektet blir förankrat och långsiktigt samt att visa aktivt engagemang och ledningsstöd.

Stiftelsen Uppstart Malmö är den organisation som erhållit medel från Tillväxtverket (med medfinansiering från Malmö Stad och Malmö högskola) för att genomföra projektet. Därmed är man per Tillväxtverkets definition att betrakta som projektägare. Samtidigt är det tydligt i samverkansprojekt som detta, att den andra aspekten av projektägarskapet är starkt beroende av samverkan med andra parter som kan säkra verksamhetens fortlevnad. Stiftelsen Uppstart Malmö har inte egna resurser att i framtiden driva Tillväxt Malmö, och det är svårt att tänka sig en affärsmodell som bygger på att entreprenörerna – vanligen mindre företag – skulle kunna betala några större avgifter för att få del av tjänsterna. Någon annan måste alltså betala för detta. Bland de parter som ingår i projektet ligger naturligtvis Malmö Stad nära till hands, det är inte långsökt att se de tjänster som Tillväxt Malmö erbjuder som beståndsdelar i Malmö Stads näringslivsstöd.

En central del i ett aktivt ägarskap i Tillväxt Malmö bör alltså vara att arbeta aktivt med Malmö Stad för att skapa ekonomiska förutsättningar för verksamhetens fortlevnad. I styrelseprotokollen kan man följa detta arbete ända från projektets början. Att det har funnits ett kontinuerligt samtal och engagemang på detta sätt är föredömligt. Det är inte ovanligt att det är först i projektets slutskede som man börjar bearbeta aktörer som kan bidra till fortlevnad. I Tillväxt Malmö har det snarare gått som en röd tråd genom projektet. En bidragande faktor är säkert att man under hela projektet upplevt vad man beskriver som ett genuint intresse från Malmö Stads sida – såväl politiker som tjänstemän – för att verksamheten skall få möjligheter att fortleva.

Ett aktivt projektägarskap handlar också om förankring. Detta kan ses på lite olika sätt beroende på hur projektägarens organisation ser ut. I ett sammanhang där vi har en större, väletablerad organisation som projektägare är det lätt att projekt blir frikopplade, vilket kan påverka kunskapsdelning och långsiktighet negativt. När det gäller Uppstart Malmö är förhållandet tvärtom. Idag är Uppstart Malmö en

paraplyorganisation, där den operativa verksamhetens bedrivs i olika projekt. Detta är inte ovanligt – företag som är starka på utvecklings- och forskningssidan har organiserats på detta sätt i många år. I denna typ av organisatoriskt sammanhang handlar då ett aktivt projektägarskap om att se till att det finns kopplingar mellan projekten och att relationen därvid blir i högre utsträckning horisontell istället för vertikal, som fallet är med en större, väletablerad organisation som projektägare. De facto har det dock varit så att Tillväxt Malmö som verksamhet har varit långt mer omfattande än de andra projekt/verksamheter som drivits inom ramen för Uppstart Malmö. Kopplingen till Uppstart Malmö har varit mycket nära, medan det inte är lika tydligt vad gäller övriga projekt.

En aktiv ägare bidrar också med engagemang och ledarstöd. I Tillväxt Malmö är intrycket att Uppstart Malmö aldrig är långt borta. Både projektledaren och en av affärsutvecklarna arbetade tidigare i Uppstart Malmö, då stiftelsen hade större verksamhet i eget namn. Många av avtalsföretagen har också svårt att särskilja mellan Tillväxt Malmö och Uppstart Malmö – en del av dem skrev avtal med Uppstart Malmö och kom sedermera att överföras till Tillväxt Malmö. I olika typer av sammanhang – inte minst Maxa Malmö som genomfördes under våren 2014 – har också ett antal av investerarna som är kopplade till stiftelsen engagerat sig i arbetet för att bidra till dess framgång. Generellt är intrycket att relationen mellan projektägare och projektledare är nära och bygger på förtroende, och att projektet får det stöd man behöver från projektägaren.

Entreprenörernas behov

Omkring en tredjedel av våra företag drivs av personer med utländsk bakgrund och över hälften av våra företag drivs av kvinnor. Detta trots att vi inte har någon speciell policy för dessa grupper utan fokuserar på drivkraften hos entreprenörerna vi möter. Det är viljan och potentialen att växa som är det viktiga för att fler skall komma i sysselsättning, säger Jan-Erik Bengtsson, verksamhetschef och affärsutvecklare. (Intervju på Tillväxtverket.se)

Entreprenörerna är en synnerligen heterogen grupp, som mest förenas genom att Tillväxt Malmö bedömt att de har potential att öka antalet anställda. I viss utsträckning har man därför fokuserat på företag inom en ganska traditionell tjänstesektor – städ, kafféer och restauranger – men bredden är stor. En del företagare har lång erfarenhet som företagare, medan det för många andra är tämligen nytt. Även för mer erfarena entreprenörer kan det innebära att man möter nya utmaningar då man vill utöka verksamheten. För samhällsentreprenörer kan utmaningarna bland annat handla om att gå från att vara entusiastisk och engagerad till att nå en högre grad av professionalitet och lyfta högstanivån på kvaliteten på de varor och tjänster man erbjuder.

En grundsten i Tillväxt Malmös verksamhet har varit att ta sin utgångspunkt i entreprenörerna och deras behov. Det har varit viktigt att vara lyhörd, och att utveckla och förändra de tjänster som projektet erbjuder för att de hela tiden skall upplevas som relevanta. Så har också skett i stor utsträckning under projektets gång. Ett exempel är den ledarskapsutbildning som startats under våren 2014 och som i stor utsträckning bygger på att entreprenörer delar erfarenheter med varandra.

Flera av entreprenörerna har endast kort erfarenhet av att driva företag, och det har då uttryckts att Tillväxt Malmö bidrag med trygghet:

Jag har aldrig drivit företag tidigare. Jag har inga problem med att vara arbetsledare, det har jag varit tidigare, jag har haft budgetansvar, alltså de bitarna sitter, men just det här att vara företagsledare var någonting nytt för mig. Nu har jag anammat den rollen. Men det kan också vara ensamt. Jag kan bara lyfta luren och ringa till min kontaktperson på Tillväxt Malmö, och vi har en vardaglig dialog. Det känns att de vill mig väl, det finns inga dolda agendor. (Intervju med entreprenör A)

Man kan diskutera också svåra frågor med dem. Man kan ju inte liksom ringa Arbetsförmedlingen och prata med dem om personalproblem. (Intervju med entreprenör B)

Investerarna lyfts fram som mycket betydelsefulla av entreprenörer med finansieringsavtal. Men det poängteras också att inte är pengarna som är huvudsaken:

Utan Tillväxt Malmö och investeraren hade jag aldrig klarat mig. (Intervju med entreprenör C)

Tillväxt Malmö är förutsättningen för att vi skall finnas till. Överhuvud taget, alltså! Men det är inte så mycket pengarna, utan mer att investeraren har fungerat som mentor och hjälpt mig styra upp företaget. (Intervju med entreprenör A)

Anledningen till varför vi tog in investeraren var inte för kapitalet, det var mer kompetensen och att vi kan dra nytta av deras företag. (Intervju med entreprenör D)

Rådgivningen är en central del av Tillväxt Malmös verksamhet och kan inkludera många olika aspekter: Exempelvis marknadsföring, ekonomisk redovisning och rekrytering. Respondenterna är eniga om att Tillväxt Malmös rådgivning är viktig för dem och väl anpassad till deras behov. Det är också tydligt att man uppfattar relationen till Tillväxt Malmös rådgivare som ömsesidig och präglad av tillit och förväntningar:

Första mötet vi hade då sa hon ja, men ni kan få 50 000 kr och jag bara, men jag behöver inga 50 000 kr. Ja, men vad behöver du? Jag vet inte. Och då började ett intressant samtal med en mentor som de kopplade på där, vi fick sätta oss ner hon och jag och verkligen titta på hur ser min affärsidé ut och hur ser mina mål ut, alltså att finslipa de bitarna. Det var precis det jag behövde, eller bollplank som kunde hjälpa mig att strukturera upp just det här affärstänket. (Intervju med entreprenör A)

...väldigt positiv, och samtidigt så var han väldigt ifrågasättande för han vill ju räkna på allting, och jag hade ju räknat på saker och han kontrollerade osv, det kändes väldigt seriöst när han tittade igenom hela caset. (Intervju med entreprenör C)

De seminarier som anordnas beskrivs också som givande:

De har ju bistått med olika seminarietillfällen, utbildningar just för att stötta en. Jag har varit på något seminarium när det gäller säljträning, de har haft något seminarium när det gäller sociala medier, och där känner man ju att man har deras stöd på något sätt, att de vill ju att man ska lyckas, de vill ju att man ska ta steg framåt, och på olika sätt så försöker de stödja en i det och det känns ju också väldigt positivt och roligt att vara i det sammanhanget. (Intervju med entreprenör B)

Jag har verkligen fått det och mycket mer. Alltså de har ju hållit i olika typer av utbildningar, de bjöd in till någon utbildning som handlade om marknadsföring, jag kom i kontakt med en reklambyrå. De har hjälpt till med andra bitar också. (Intervju med entreprenör A)

Samarbetet i stort är relativt litet för vår verksamhet, däremot utbildningar/seminarier ser vi som en fantastisk tillgång. Här får vi hjälp med idéer för företaget, konkreta tips. Även har vi en möjlighet att synas, eftersom vi är relativt ungt bolag är det en bra marknadsföringstillfälle för oss. (Från den avslutande enkätundersökningen)

Rekrytering av personal har av flera entreprenörer lyfts som en de stora utmaningarna. Detta omnämndes redan i den marknadsundersökning som projektet genomförde i maj 2012. Så här beskriver en av entreprenörerna sina erfarenheter:

Hur har det varit att rekrytera personal?

Helvete. ... man har ju onekligen fått sig sina törnar, speciellt då när man matas av "oj vad det är hög arbetslöshet". Var i hela fridens namn är dom? Ja, inte här där jag letar.

Vi har gjort alla varianter du kan tänka dig. Från att anställa min bästa kompis, till min mans kollegas sambo, till Arbetsförmedlingen, till en annan anställds syster. Vi har verkligen sträckt ut alla tentakler som är möjliga. (Intervju med entreprenör D)

Vi satsar på långtidsarbetslösa. Vi har gjort så hela tiden och har ett tätt samarbete med Arbetsförmedlingen. [...] där är ett par stycken som är kvar som har kommit den vägen och även, vad heter det, nyligen anlända svenskar som har upplärning av språk [...] Vi är jättenöjda med vårt samarbete med Arbetsförmedlingen. (Intervju med entreprenör E)

Även i den avslutande enkätundersökningen lyftes detta fram:

Mer aktiv hjälp med rekrytering, träffa de personer som arbetar på fält med rekrytering skulle vara behjälpligt. Att de får träffa oss ger de möjlighet till att få en bild utav hur vi arbetar och därmed kan de säkert hjälpa till med personalflödet.

Det kan också vara intressant att se hur samhällsentreprenörerna uttrycker sina behov. I projektet har man inte haft några särskilda satsningar eller tjänster som specifikt riktar sig mot samhällsentreprenörer (dock har en av affärsutvecklarna särskilt fokus på samhällsentreprenörskap). I intervjuerna med samhällsentreprenörer har dessa framför allt betonat att man behöver stöd med affärsutveckling och försäljning samt mer allmänna driftsfrågor såsom organisationsfrågor.

Nätverket

Att nätverksdimensionen av Tillväxt Malmö är betydelsefull uttrycks av de flesta entreprenörer:

...det är ju nätverkandet. Där man skapar relationer, inte bara kund och leverantör utan [...] någonting annat... Nätverkandet har varit det som liksom har varit det primära, det som man kan märka skillnad på. (Intervju med entreprenör B)

Sitt nätverk, precis. Det är en enorm förmån kan jag uppleva, som egen liten företagare, att ha det i ryggen på något sätt, att man har hela den här oerhört generösa organisationen i ryggen. Så det känns verkligen roligt. (Intervju med entreprenör A)

Konkret uttrycks det att delaktigheten i nätverket bidragit med nya affärsmöjligheter:

Om vi tittar ur företagets perspektiv har vi fått väldigt mycket samarbeten med andra företag. Det handlar ju inte bara om vad vi kan få ut av nätverket, utan också vad vi kan ge tillbaka. Det är ju jätteviktigt. Ger du inte tillbaka så får du ingenting. (Intervju med entreprenör D)

En intressant aspekt är att flera av entreprenörerna beskriver sin relation till Tillväxt Malmö som ömsesidig, och även talar om den som ett samarbete.

Vi är många individer och jag säger alltid : Okej, vad är nyttan för företaget att vi är med i nätverket och vad är det nytta för det nätverket att vårt företag är med? Jag tittar åt båda hållen, också i Tillväxt Malmö. Om vi kan bidra till att andra företag söker till Tillväxt Malmö så blir ju nätverket större, vilket gynnar också vårt företag och varumärke... Vi försöker också dela med oss tillbaka av vårt sätt att se företagande och få folk och växa. Jag tror och hoppas att vi bidrar i alla fall. (Intervju med entreprenör D)

I den avslutande enkätundersökningen angav 87 % att delaktigheten i nätverket runt Tillväxt Malmö var relevant i *hög* eller *mycket hög* grad för deras företag.

Jag personligen är glad för att vara en del av nätverket inom Tillväxt Malmö och får förkovra mig vid varje möte med er personal resp. organiserade möten. (Från den avslutande enkätundersökningen)

Tillväxt Malmös bidrag till att företagen kan anställa fler

Att avtalsföretagen har anställt 650 personer (på minst tre månader, hel- eller deltid) finns inte någon anledning att betvivla. Däremot kan det finnas anledning att fördjupa sig i frågan om i vilken utsträckning de tjänster som Tillväxt Malmö erbjuder bidragit till dessa anställningar. För att med någon form av säkerhet kunna besvara frågan skulle det krävas en helt annan form av undersökning, och tillgång till material på ett annat sätt än vad som varit fallet i detta följeforskningsuppdrag.

Bland de entreprenörer som intervjuats under projektets gång, finns såväl de som anställt relativt många (ett av företagen är det som ligger på tredje plats vad gäller antal skapade anställningar) och de som anställt betydligt färre. Gemensamt för alla är att de anger Tillväxt Malmös tjänster som betydelsefulla, medan det varierar i vilken utsträckning de ser dessa tjänster som viktiga när det gäller att kunna anställa flera. I den avslutande enkätundersökningen angav 40 % av företagen att Tillväxt Malmö bidragit i *hög* eller *mycket hög* grad till att man kunnat anställa fler. Samtidigt är det viktigt att påpeka att Tillväxt Malmö inte har som direkt syfte att se till att avtalsföretagen anställer fler – utan att deras entreprenöriella kompetens stärks, och att de *därför* kan växa och anställa fler.

Det har också skett en förändring över tid i projektet. I projektets tidiga skede kom en stor del av arbetstillfällena från företag med investeringsavtal, något som har förändrats över tid. Det som komplicerar analysen är dock att så få investeringar har gjort sedan projektets första tid – och det är därför svårt att göra en jämförelse. I en del av företagen med investeringsavtal har kontakten med själva projektgruppen varit begränsad, medan relationen till investeraren (som i formell mening ligger utanför projektet) varit desto mer betydelsefull.

Vad som varit tämligen klart är dock att för många av entreprenörerna har den affärsmässiga kompetens man fått tillgång till genom Tillväxt Malmö, och inte minst känslan av ömsesidighet och intresse, varit i allt väsentligt viktigare än tillgången på mer riskbenäget kapital. Samtidigt skall inte betydelsen av investeringarna förringas – även små investeringar är principiellt viktiga och kan innebära ett större engagemang från en investerare. Om man ser totalt sett på projektet så har företagen med finansieringsavtal i genomsnitt endast anställt marginellt fler personer än företagen med rådgivnings- och nätverksavtal. Men eftersom ett fåtal företag står för så stor andel av anställningarna skulle man behöva gå på djupet med statistiken för att kunna ge ett bättre svar på frågan om i vilken utsträckning Tillväxt Malmös tjänster bidrar till att företagen kan anställa fler.

Diskussion

Avslutningsvis finns det en hel del reflektioner och frågeställningar kring projektet, som är intressanta på olika sätt – en del är projektspecifika och andra handlar om frågeställningar på samhällsnivå.

Den första reflektionen är om Tillväxt Malmö kan beskrivas som ett framgångsrikt projekt? Kriterierna på vad som utmärker projektframgång varierar. Forskningen är tydlig med att det inte finns några objektiva kriterier på projektframgång: Det handlar snarare om att möta förväntningar från olika intressenter (Blomberg 2003). Beroende på vilka intressenter som tillfrågas kan bilden av Tillväxt Malmö och värderingen av dess framgång se olika ut. Man kan tycka att måluppfyllelse skulle kunna vara någon form av objektiva kriterium för projektframgång, men det är tydligt att olika intressenter prioriterar projektmålen på olika sätt, och inte minst att förväntningarna på projektets resultat kan förändras under projektets gång på grund av både tidigare resultat i projektet men också av förändringar i kontexten. Om projektets nära intressenter upplever sig delaktiga och att projektet möter utmaningar som de upplever angelägna på ett sätt de tror på – är sannolikheten stor att man kommer man att uppleva projektet framgångsrikt. Att Malmö Stad, som dominerande finansär, väljer att fortsätta finansiering efter projekttidens slut tyder ju på att man ser projektet som framgångsrikt.

Det är också lätt att vara kritisk till kvantitativa mål i projekt. En vanlig synpunkt är att siffror endast ger en begränsad kunskap, och att vi behöver veta mer. Varför är det så viktigt med just 600 jobb för Tillväxt Malmö? Ett sätt att se på det är att kvantitativa mål har ett symbolvärde, och är lättkommunicerade. Det innebär att man kan samla aktörer med olika bakgrund, verksamhetslogiker och referensramar för en verksamhet. Ett dilemma är att många offentliga insatser för att möta samhällsrelaterade utmaningar fokuserar på så kallade "utsatta grupper". En kritik mot detta har varit att detta kan leda till ytterligare stigmatisering och exkludering. Tillväxt Malmö är inte ett arbetsmarknadsprojekt, det är ett näringslivsprojekt. Istället för att fokusera på att göra människor "anställningsbara", har man arbetat med att öka "anställningsförmågan" hos verksamheter.

Här finns också en aspekt av att utmana föreställningen om i vilken riktning staden skall utveckla sig och vad som krävs för att få en stad som "hänger ihop", som Malmökommissionen, "Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö" uttryckte sig. I underrapport till Malmökommissionen (Stigendal 2011), *Malmö – de två kunskapsstäderna*, diskuteras förklaringsmodeller kring varför man på många håll sett ekonomisk tillväxt utan minskad arbetslöshet – "jobless growth". En slutsats därifrån är att denna tillväxt, *finansdriven tillväxt*, i själva verket är en del av problemet. Det bidrar med snygga siffror i BNP, men bidrar inte till den reala ekonomin. Tillväxt Malmö däremot, fokuserar på att verksamheter skall växa i form av antalet anställda, genom att stärka verksamheternas kompetensmässigt och även i någon utsträckning genom kapitaltillskott. Man menar att detta inte endast är bra för dessa företag, utan för "hela Malmö".

Gränsöverskridande samverkan – en "Malmömodell"?

Nätverksinitiativ bland företagare är inte något nytt. Företagareföreningar finns det på flera håll i Malmö, och här finns intresseorganisationer som Företagarna och Sydsvenska handelskammaren. Det internationella företagnätverket BNI har sedan en tid tillbaka också verksamhet i Malmö. Skillnaden vad gäller Tillväxt Malmös nätverk, är dels att här syns ett antal av regionens mer välkända företagarprofiler och dels att man på ett annat sätt har tjänster i form av rådgivning/utbildning samt tillgång till privata investeringar. Det uttalade syftet att anställa fler för att möta stadens problem kring framför allt arbetslösheten skiljer också ut Tillväxt Malmö från andra initiativ.¹⁴

Något som betonas av i stort sett alla som intervjuats – såväl entreprenörer som investerare – är deras starka förankring i, och engagemang för, Malmö.

Jag är själv uppvuxen och född i Malmö, så det ligger ju mig väldigt nära om hjärtat såklart att det är det här i regionen som det ska satsas och det är vi som ska skapa förutsättningarna för det. (intervju med investerare B)

Det starka engagemanget för Malmö handlar också om att det finns en gemensam problembild – av en stad där klyftorna blir allt större – men också av en förmåga till handlingskraft, och inte minst en bild av att detta problem har dimensioner som gör att offentliga aktörer inte på egen hand har de verktyg som krävs. En bred kraftsamling över sektors- och verksamhetsgränser skall vända Malmös utveckling i rätt riktning, är den vision som frammanas. Och till detta vill man bidra efter förmåga.

Flera av de intervjuade har uttryckt att det är detta man ser som en "Malmömodell":

Många och täta kontakter och samarbete. Det fina är att Malmö är en liten storstad eller en stor liten stad om man vill det. Vi har ett utbud och möjligheter här som är jättebra och jättestort och samtidigt så har vi den täta kontakten och möjligheten att få saker till stånd på ett enkelt sätt.

Inspiration från Småland har nämnts – Gnosjö, Värnamo och Gisslaved – orter som utmärksammats mycket för en form av "anda" som bygger på ett företroendefullt samarbete. Men det har också uppmärksammats att dessa nätverk kan vara relativt stängda ur socialt perspektiv. En annan intressant parallell till Tillväxt Malmös målgrupp är att i många av de nämnda småländska orterna består en hög andel av näringslivet av små och medelstora företag, vilket ju är Tillväxt Malmös primära målgrupp.

Traditionen av samförståndspolitik mellan näringslivsföreträdare och kommunen – såväl vad gäller tjänstemannanivå som bland ledande kommunpolitiker, framförallt socialdemokrater – går långt tillbaka i Malmö. I Peter Billing och Mikael Stigendals *Hegemonins decennier* (1994) visas hur detta dominerat under efterkrigstiden fram till 1970-talet, inte minst kopplat till byggandet av miljonprogramsområden i Malmö. Från 1990-talets krisår etableras ett sådant förhållningssätt på nytt och kommunalrådet Ilmar Reepalu kom till stor del att personifiera denna nära kontakt. I Uppstart Malmö

¹⁴ Ett framträdande argument på BNIs hemsida är att "Under det senaste året har varje BNI-medlem i Sverige i snitt skapat nya affärer för drygt 400 000 kr – enbart via sitt medlemskap!" (www.bni.nu)

har detta symboliserats genom att initiativet kommit från Luciano Astudillo, tidigare socialdemokratisk riksdagsman¹⁵ och Dan Olofsson, ledande företagare i Malmö.

Men det finns också anledning att problematisera bilden av projektet som ett exempel på samverkan mellan näringsliv och offentlig sektor. Bidraget från Malmö Stad till projektet har framför allt handlat om kapital och legitimitet, men i sak inte mycket mer. Orsakerna till detta är också väldigt tydliga: Projektplanen utgick till stor del från att det var en helt annan typ av verksamhet som skulle pågå i projektet, och när projektet ändrade spår saknades förmågan och den breda förankringen i Malmö Stads verksamhet. Detta gäller i lika hög grad för samverkan med Malmö högskola. Om verksamheten framgent skall kunna utveckla en samverkan värd namnet krävs att de ingående parterna diskuterar utifrån den verksamhet som verkligen skall bedrivas och inte utifrån en illa förankrad, och av andra utarbetad, projektplan.

Behov av att utveckla ny kunskap

Följeforskningen har pekat på en del aspekter av Tillväxt Malmö, framför allt utifrån de tre övergripande dimensionerna – samverkan, projektägande och entreprenörernas behov. Men det finns också områden där det är tydligt att det finns behov av att utveckla mer kunskap. Som nämnts tidigare är ett dilemma att utvärderingar vanligen genomförs under projekttiden, men att något som ofta efterfrågas är de långsiktiga effekterna – vilka ofta inte är möjliga att undersöka under den tid ett projekt löper.

Generellt kan man säga att den största kunskapsluckan gäller *om* och *hur* mekanismerna i verksamhetskonceptet fungerar. I rapporten redogörs för det som har kunnat fastställas samt en del möjliga aspekter. Den viktigaste orsaken till att detta inte kunnat göras är att detta inte formulerades i uppdraget för följeforskningen. För att nå kunskap om detta skulle följeforskningen ha behövt organiseras på helt annat sätt. En annan aspekt av detta är att projektets tjänster och sättet att arbeta har förändrats över tid i projektet – inte minst att fokuset på finansiering tonats ner och nätverksaspekten fått större tyngd.

Men det är också tydligt att man aldrig med säkerhet kan fastslå *exakt vilken skillnad* en verksamhet som detta gör för företagens förmåga att anställa fler. Man skulle kunna ha en kontrollgrupp av företag som inte fick del av Tillväxt Malmös erbjudande och sedan jämföra resultaten. Men praktiska, etiska och framför allt metodologiska problem gör att detta knappast är möjligt eller ens särskilt relevant. Men det betyder inte att man inte kan komma vidare i kunskapsutvecklingen – det krävs dock att man sätter just mekanismerna i fokus och arbetar med såväl bredd som djup kring detta.

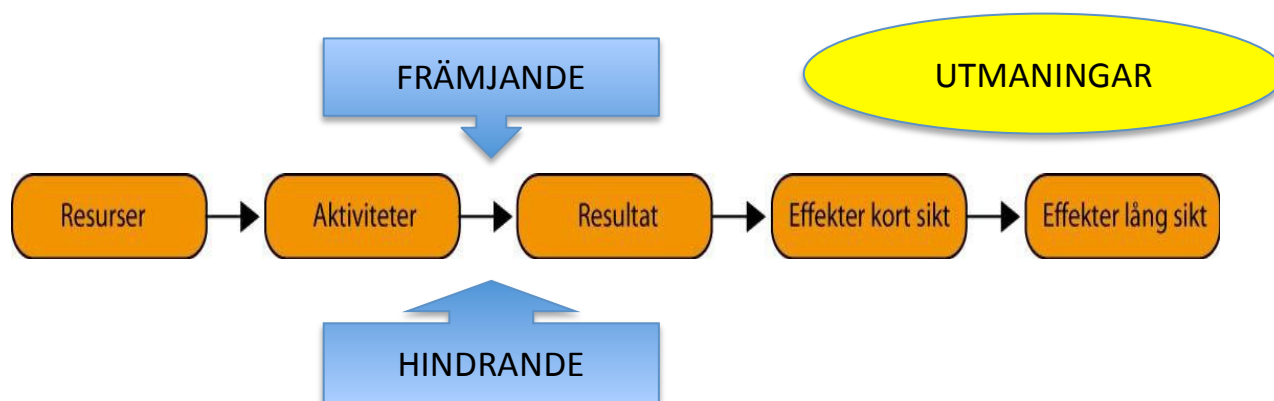
¹⁵ Luciano Astudillo har efter valet hösten 2014 lämnat sina uppdrag i Uppstart Malmö för att bli stabschef för Malmös finanskommunalråd Katrin Stjernfeldt-Jammeh.

Referenser

- Brulin, Göran et al (2010): *Kvalitetssäkring genom lärande utvärdering och följeforskning*. Stockholm
- Brulin, Göran och Svensson, Lennart (2009): *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800-809.
- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., & Chen, P. (2008). Governance and support in the sponsoring of projects and programs. *Project Management Journal*, 39(Supplement), 43-55.
- Ehn, Emilson, Hillgren & Seravalli (2011): *"Inkubatorn finns därute!"*. Rapport från en workshopserie där förutsättningarna för att etablera en inkubator för social innovation i Malmö undersökts. Malmö. (Kan laddas ner på <http://medea.mah.se/wp-content/uploads/2011/05/EHN-ET-AL-INKUBATORN-FINNS-DARUTE-2011.pdf>)
- Eriksson-Zetterqvist Ulla, Kalling T och Styhre A. (2006): *Organisation och organisering*. Malmö.
- Fell, Astrid(2008): *Nätverksstyrning för en hållbar utveckling*. Luleå.
- Stadskontoret, Malmö (2011): Slutrapport Innovationsforum. <http://malmo.se/innovationsforum>
- Lindberg, Kajsa (2009) *Samverkan*. Malmö.
- Lundahl & Öqvist (2002): *Idén om en helhet. Utvärdering på systemteoretisk grund*. Lund.
- Löfsten , Lindelöf & Aaboen (2006) *Inkubatorer i Sverige. Analys av indikatordimensioner och nyttoeffektivitet*. Vinnova.
- Näringsdepartementet (2013): *Den Nationella Innovationsstrategin*. Stockholm.
- Sahlin, Ingrid (1996): *Projektets paradoxer*. Lund.
- Trädgårdh, Björn (1997). *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer*. Göteborg.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2004). Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *European Management Journal*, 22(3), 327-336.
- Vedung, Evert (2011): *Utvärdering i politik och förvaltning*. Stockholm.

Appendix 1. Projektlogik¹⁶

Vid en workshop den 5 september 2012 kartlades projektets bakomliggande logik. Syftet med workshoppen var att formulera den logik som ligger bakom projektet, vilket på utvärderingsspråk kallas för projektlogik eller programteori. Projektlogik används i utvärderingssammanhang för att ge översikt över projektet och för att tydliggöra hur de olika delarna av projektet är tänkta att hänga samman. Framför allt i samverkansprojekt kan konkretiserandet av projektlogiken bidra till att klargöra hur olika aktörer ser på projektet: vad projektet ämnar uppnå, hur man skall bära sig åt för att lyckas med detta och varför man tänker sig att detta är den rätta vägen att gå? Projektlogiken fungerar således som en måttstock att utvärdera utifrån.



Figur 1. Sammanfattande modell av projektlogik

Ofta avsätter man en hel dag till att genomlysna en programteori, ibland kan det till och med delas upp på flera dagar. För genomförandet av workshoppen i projektet Tillväxt Malmö fanns det möjlighet att lägga ca 1,5 timme i anslutning till ett styrgruppsmöte. Vissa delar av den logiska kedjan kom därigenom att få relativt liten uppmärksamhet. Deltagare vid workshoppen var större delen av styrgruppen samt de som arbetar i projektet.

Utmaningar

Workshoppen inleddes med en diskussion om de utmaningar som projektet syftar till att möta. Diskussionen rörde sig på flera olika nivåer, alltifrån utmaningar på övergripande samhällsnivå som "utanförskap", "för få i arbete", "närlivsstrukturen" och "mismatch" (kopplat till det faktum att Malmö är en transitstad) till en mer operativ nivå. Här fanns det en samsyn kring några övergripande utmaningar som projektet syftar till att möta:

- *Brist på entreprenörer* (alternativt bristande entreprenöriell förmåga hos de som vill starta verksamheter)
- *Entreprenörer kan/vill/vågar inte anställa*
- *Brist på riskvilliga pengar*
- *En bemötandekultur som inte befrämjar initiativkraft*

¹⁶ I rapportens huvuddel har begreppet "förändringsteori" använts – men begreppen används här synonymt. Jag har dock valt att behålla begreppet "projektlogik" i appendixet eftersom det var det begrepp som användes vid workshoppen.

Resurser

Vilka resurser som krävs för att kunna genomföra projektets aktiviteter. Här fokuseras framförallt på nyckelresurser:

- *Företagare med unika erfarenheter*
- *Förebilder*
- *Erfarenhet av affärsmannaskap*
- *Bra story*
- *Legitimitet genom centrala aktörer*

Aktiviteter

Vad är det som konkret skall göras i projektet för att uppnå önskade resultat:

- *Marknadsstrategi*. Tas fram med syfte att hitta rätt målgrupp
- *Anpassa erbjudandet*
- *Koppla företag och investerare*
- *Mentorskap*
- *Utbildning*
- *Lansering*
- *Nätverksmöten*
- *Scoutar samhällsentreprenörer*

Resultat

Projektets förväntade resultat är de, ofta kvantifierade, resultat som projektet skall leverera:

- *600 nya jobb i "arbetskraftsintensiva" företag.*
- *Metodutveckling.*
- *Ambassadörer.*
- *Utveckla/klargöra "entreprenörssystemet".*

Effekter

Kort- och långsiktiga effekter är de utfall som är tänkta att leda till att de identifierade problemen/utmaningarna kan mötas:

- *Bred kunskapsspridning om entreprenörskap*. Här menar man att högskolan kan spela en viktig roll.
- *Utveckla kunskap om tillgång till kapital.*
- *Skapa samverkanskultur/mötesplats mellan olika företagare.*
- *(Utveckla en bemötandekultur som främjar initiativ)*. Under workshopen kom man överens om att detta låg utanför projektets räckvidd.

Analys

Sammanfattningsvis kan man säga att de flesta delarna av projektet hänger samman på ett tydligt sätt och att det finns en betydande samsyn kring vad projektet skall göra och varför. De utmaningar som man landade i att projektet syftar till att möta ligger på en rimlig nivå i förhållande till projektets omfattning och förankring, samtidigt som projektet knappast kan ses som någon form av "lösning" för att exempelvis få entreprenörer att anställa fler, utan snarast som början på en långsiktig process, att "sätta en sten i rullning". Målsättningarna och förväntningarna på projektet är högt ställda, och utan att vara orimliga kommer de att kräva ett innovativt och dedikerat arbete av projekt- och styrgrupp. Samtidigt finns det i projektet otvivelaktigt unika resurser och kompetenser för att uppnå detta.

"Mixen" av mer processinriktade resultat, såsom att *utveckla/klargöra "entreprenörssystemet"*, och mer konkreta som att skapa *600 nya jobb i "arbetskraftsintensiva" företag* kan ibland leda till att de kvantitativa målen hamnar i förgrunden och blir de "viktiga", eftersom de är lättare att kommunicera. Men samtidigt är kombinationen avgörande: utvecklingen av "entreprenörssystemet" är ju förutsättningen för att de 600 nya jobben blir uthålliga och att processen av jobbskapande fortsätter efter projekttidens slut. Kvantifieringen av jobbskapandet innebär att man kan peka på omfattningen och betydelsen av projektet och att resultaten blir mer påtagliga. Aktiviteterna är i stor utsträckning inriktade på projektresultatet *600 nya jobb i "arbetskraftsintensiva" företag*. Det är centralt för projektet, lite av en "signal", men det är också viktigt att inte de andra önskade resultaten får en alltför begränsad uppmärksamhet. Att Malmö Stad och Malmö högskola måste bidra till att uppnå *bred kunskapsspridning* och *skapa samverkanskultur mellan olika företagare* är centralt, här blir det viktigt att koordinera med andra verksamheter, aktiviteter och resurser.

I projektansökan fanns det skrivningar om *social innovation*, vilket till en del kommit att ersättas av *samhällsentreprenörskap*. På projektets hemsida formuleras detta som att "Vi vänder oss till två målgrupper: företag som är i full gång men som kanske är i behov av nya nätverk och någon att bolla idéer med för att växa ytterligare, samt till företag med fokus på samhällsentreprenörskap". Men i projektlogiken spelar samhällsentreprenörskap en otydlig roll. Varför scoutar Tillväxt Malmö samhällsentreprenörer och vilka resultat vill man uppnå med detta? I princip kan man tolka detta på två olika sätt. Antingen är de aktiviteter man riktar till "företagare" också riktade till "samhällsentreprenörer", utan någon särskild anpassning av erbjudandet, eller också är aktiviteterna riktade till "samhällsentreprenörer" åtminstone i viss utsträckning frikopplade från övriga aktiviteter.

Som helhet ger projektlogiken intryck av ett projekt som är genomtänkt och där olika delar på ett ändamålsenligt sätt samspelar. Det ger goda förutsättningar för att arbeta med de högt ställda mål som projektet har. Samtidigt finns det anledning att vara uppmärksam på balansen mellan kvantitativa och kvalitativa målsättningar, vilka är avgörande för projektresultatets uthållighet. Det är också viktigt att klargöra vilken roll och relation som aktiviteterna kopplade till samhällsentreprenörskap har i förhållande till resten av projektet.