



# Hållbara företagare = hållbara företag

Utvärdering av projektets metod

Neinhold Utveckling Magnus Larsson  
2020-04-01

## Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	2
2. BAKGRUND .....	2
3. SYFTE MED UTVÄRDERINGEN .....	3
4. UTVÄRDERINGSMETOD .....	3
5. PROJEKTMÅL OCH EFFEKTMÅL .....	4
5.1    Projektmål .....	4
5.2    Effektmål .....	4
6. ANSÖKAN KONTRA PROJEKTPLAN .....	6
7. ”TESEN” .....	6
8. KOMMENTAR PÄRLBANDSPROJEKT .....	7
9. AVSLUTANDE KOMMENTAR.....	9

## 1. INLEDNING

Att ha fått möjligheten att göra detta utvärderingsuppdrag har varit mycket givande. Oftast är utvärderingar av utvecklingsinsatser liknande dem i projektet *"Hållbara företagare = hållbara företag"* huvudsakligen inriktade på att följa upp hur deltagarna uppfattade de insatser de fick ta del av i projektet. Det är mer sällan som möjlighet ges att utvärdera angreppssätt och metod i ett projekt.

Utvärderaren är tacksam för att ha fått denna möjlighet. Som framgår av avsnitt 4 *"Metodutvärdering"* nedan tar sig utvärderaren friheten att framföra personliga och subjektiva uppfattningar. I vissa delar av rapporten kommer begrepp och annat som är självklara för läsaren att förklaras. Avsikten är inte att förringa läsarens förkunskaper, utan mer att definiera och tydliggöra hur olika begrepp används av utvärderaren.

## 2. BAKGRUND

Projektet *"Hållbara företagare = hållbara företag"* har sin bas i tanken att det finns mycket hjälp att få för företag, inte minst i samband med starten, som fokuserar på strukturella och praktiska frågor, till exempel att göra affärsplan och budget, att välja företagform och så vidare. Det finns också olika typer av finansiella stöd för företag. När det gäller den personliga omställningen att gå från anställning till att starta ett företag finns inte samma stöd att få. De som startar och driver små företag har ofta kunskap och känner sig säkra inom det sakområde som företagandet handlar om – att bygga hus, att ge massage eller att tillhandahålla bokföringstjänster. Den stora omställningen är ju att gå från att vara anställd till att vara egen företagare. Det är inte ett jobbyte – det är att byta livsstil.

Organisationen Företagarna har under de senaste åren drivit ett förstudieprojekt på Gotland - *"Kompetens och affärsutveckling för småföretag"*. Projektet har sin grund i en undersökning som Företagarna Gotland gjorde för ett antal år sedan med syfte att definiera vilka hinder som finns för småföretag att anställa fler. För att ekonomin ska växa, inte minst i en glesbygdsregion som Gotland, är det småföretagen som måste ha tillväxt och anställa fler. I förstudien konstaterar Företagarna att huvudorsaken till att man inte anställer fler är dels att företagen inte har en långsiktig plan och dels att man oroar sig för vad det kommer att innebära och vilka krav som ställs på dem när de har anställda. I förstudien konstaterades också att den individuella coaching som erbjöds företagen, där de fick bedöma sig själva på en skala gjorde att både syftet (den långsiktiga planen) och självförtroendet i att vara arbetsgivare ökade.

Enligt diskussioner med projektledningen var Företagarna Gotland drivande i att fortsätta med projekt som skulle testa tesen om coaching som metod. Projektet *"Hållbara företagare = hållbara företag"* är en fortsättning på denna förstudie och har som projektmål (Ansökan om projektstöd – lokalt ledd utveckling, sid 4):

*"Att 20-30 personer ska ha erhållit rådgivning/utbildning inom projektets sakområde, varav minst 5 av dessa är under 36 år fyllda vid tillfället förutbildningen/rådgivningen.*

*En projektrapport som beskriver insatsen och dess nytta för deltagarna."*

Projektets mål på lång sikt enligt ansökan anges som:

*"Projektets ambition, på några års sikt, är att de deltagande företagarnas företag är så pass livskraftiga och konkurrenskraftiga att de inte bara försörjer företagaren, utan även haft möjlighet att växa och på så sätt skapa nya, långvariga arbetstillfällen på Gotland.*

*Ytterligare ett effektmål för projektet är minst 1 (1) nystartat företag som ett resultat av den samverkan mellan företagare samt mellan företag som skett/sker som ett resultat av projektet.*

*Ambitionen är även, om tesen visar sig hålla, att denna typ av stödstruktur ingår som en naturlig del av exempelvis Almis och Science Park Gotlands arbete med målgruppen."*

Projektets upplägg var att erbjuda en utbildning i marknadskommunikation till en större grupp företag och att cirka hälften av dessa dessutom skulle erbjudas en individuell coaching inriktad på rollen som företagare.

Projektet genomfördes under våren-sommaren 2019, med vissa eftersläpande aktiviteter även under hösten 2019.

### 3. SYFTE MED UTVÄRDERINGEN

Metodutvärderingen har som huvudsakligt syfte att utvärdera och kommentera upplägget av projektet, dess mål och de metoder som användes för att nå målen.

### 4. UTVÄRDERINGSMETOD

Utvärderingen av metoddelen har som syfte att belysa projektet ur ett mer övergripande metodologiskt perspektiv. Utvärderingen vilar på tre olika grunder:

1. Den utvärdering av genomförandet av projektet *"Hållbara företagare = hållbara företag"* som genomförts parallellt med denna utvärdering. I genomförandevalueringen har drygt 2/3 av de företag som deltog i projektet intervjuats i telefon. Resultatet av denna utvärdering presenteras i en separat rapport: *"Hållbara företagare = hållbara företag. Utvärdering av genomförandet"*.

2. De dokument som finns kring projektet: ansökningshandlingar, marknadsföringsmaterial, Förstudie "*Kompetens- och affärsutveckling för småföretag*" (Företagarna, 2018, se avsnitt 2 Bakgrund).
3. Utvärderarens egen erfarenhet, dels som företagsrådgivare, men framför allt som projektledare och utvärderare i en rad olika företagsutvecklingsprojekt och som handledare för kandidat-, magister och masteruppsatser på Uppsala Universitet Campus Gotland.

Metodutvärderingen är upplagd med tematiska rubriker som behandlar olika aspekter av att driva projekt, dels ur allmän synpunkt, men med extra fokus på kompetens- och affärsutvecklingsprojekt.

Samtliga intervjuer och hela utvärderingen har genomförts av Magnus Larsson, Neinhold Utveckling. Magnus Larsson arbetar idag som universitetslärare i bland annat entreprenörskap, projektledning och hållbar utveckling och driver dessutom företaget Neinhold Utveckling på deltid. Han har tidigare under drygt 30 år arbetat som företagsrådgivare och projektledare på Almi och bland annat haft drygt 2 000 deltagare på olika typer av starta eget-utbildningar och flera hundra blivande företagare i individuell nyföretagarrådgivning.

## 5. PROJEKTMÅL OCH EFFEKTMÅL

Definitioner:

PROJEKTMÅL är de mål som ska vara uppnådda när projekttiden är slut. Det är för dessa mål projektledaren har ansvar. När projektet har levererat sitt resultat, är dokumenterat och utvärderat upphör också projektledarens ansvar.

EFFEKTMÅL är de mål som projektägaren/beställaren har för avsikt att uppnå efter projekttidens slut med hjälp av de resultat som projektet levererat. Beställaren/projektägaren ansvarar för att effektmålen uppnås.

SYFTE med ett projekt är den anledning som finns för att genomföra ett projekt. Syftet bör kunna svara på frågan varför projektet ska genomföras.

### 5.1 Projektmål

De projektmål som anges i ansökan (se avsnitt 2, "Bakgrund") är bra och typiska projektmål. De är konkreta och mätbara. Den enda anmärkningen är sambandet mellan projektmål och effektmål (se effektmål nedan).

### 5.2 Effektmål

Även projektets effektmål är relevanta och uppfyller kriterierna för effektmål. De beskriver vad det är som projektet ska leda till på längre sikt – nya jobb, nytt företag, en ny metod för företagsutveckling. Utvärderaren har dock svårt att tydligt se sambanden mellan projektmålen och effektmålen. Generellt bör det finnas ett logiskt samband mellan dessa båda. Till exempel är det svårt att se hur effektmålet att det ska startas ett nytt företag kan kopplas till insatser som vänder sig till befintliga företagare. Det finns heller inget projektmål som är direkt kopplat till att styrka tesen om att

coachning av företag leder till utveckling i företagen. Delvis finns detta beskrivet på andra ställen i ansökningshandlingarna, men det vore önskvärt med en tydligare koppling mellan projekt- och effektmål.

#### REFLEKTION

Ett generellt problem med olika typer av utvecklingsprojekt för företagare och företag är att själva syftet med projektet, orsaken till att projektet initieras, är en tanke om att de planerade insatserna ska leda till utveckling på något sätt. Denna utveckling uttrycks inte sällan i termer av att det ska skapas nya jobb eller nya företag genom projektets insatser. Alldeles oavsett om dessa jobb och företag kommer till stånd finns det vissa problem med denna typ av mål.

1. **UTVÄRDERING AV EFFEKTMÅLEN.** Målen att skapa nya jobb eller företag, omsättningsökning, nya marknader eller vad det nu vara månede är oftast effektmål där målen förväntas uppnås efter att projektet avslutats. Att effektmålen uppnås eller förväntas uppnås efter projektslut – ibland långt efter – är helt naturligt. Så är det i alla "normala" projekt och så ska det också vara. En beställare/projektägare beslutar att ett projekt ska genomföras för att hen gjort en bedömning att projektet ur ett eller annat perspektiv kommer "att löna sig", det vill säga att nyttan med det resultat som kommer ut ur projektet är större än investeringen i projektet. Nyttan i "normala" projekt uttrycks ofta i ekonomiska termer, men kan även vara kunskap, ökad kundnöjdhet, ökad effektivitet, metodutveckling, hhinnovation med mera. När beställaren/projektägaren bestämt att ett projekt ska genomföras utses en projektledare, mål för projektet (projekt mål) fastställs och resurser tilldelas projektet. När sedan projektet är färdigt levererar projektledaren projektets resultat till beställaren/projektägaren och det är sedan upp till beställaren/projektägaren att förvalta resultatet på ett sådant sätt att nytta skapas. Projektledarens uppgift upphör när resultatet är levererat och projektet avslutas också i och med detta.

I utvecklingsprojekt som finansieras med allmänna medel finns egentligen inte beställaren/projektägaren. Initiativet att driva projektet kommer ofta från den som vill genomföra projektet (som ibland kallas projektägaren!) och finansiären ser inte sin egen roll som ägare av projekt, utan mer som någon som kvalitetsgranskar och gör en bedömning av om projektet kan antas leda till nytta, ofta baserat på en strategisk plan som tagits fram för en viss typ av medel. Eftersom finansiären inte ser sig som – och inte heller har rollen av – beställare/projektägare kommer denna heller inte att göra något med resultatet av projektet, annat än att sprida kunskap om det. Denna avsaknad av ägande gör också att ingen egentligen har eller tar ansvar för att effektmål som tidsmässigt ligger utanför projekttiden följs upp.

2. **ORSAK OCH VERKAN.** I den mån effektmål inträffar inom projekttiden eller att någon följer upp dem så småningom finns en benägenhet att dra för långtgående slutsatser av att det är projektet som skapat till exempel ett visst antal nya jobb. Låt oss säga att ett projekt har som mål att skapa tio nya jobb i de deltagande företagen efter två år. En mätning görs där det visar sig att det skapats just tio nya jobb i företagen. Ofta dras då slutsatsen att projektet skapat tio nya jobb. Att dra denna slutsats är vanskligt och mycket osäkert. Det finns en rad

olika faktorer som påverkar om det skapas jobb, faktorer som kanske inte alls ligger inom det område som projektet handlat om. Det finns heller ingen möjlighet att veta vad som hade hänt om företagen inte hade deltagit i projektet. Kanske hade det skapats 15 jobb om företagen inte använt den metod som projektet lärde ut 😊.

## 6. ANSÖKAN KONTRA PROJEKTPLAN

### REFLEKTION

De ansökningshandlingar/blanketter som idag finns standardiserade för de flesta olika typer av utvecklingsprojekt har som syfte att uppfylla finansiärens behov av information för att kunna fatta ett beslut om huruvida en projektansökan ska beviljas medel eller inte. Syfte är givetvis att få en bild av vad projektet vill åstadkomma (effekt mål) och hur det ska genomföras (projekt mål). Men det finns också ett en rad uppgifter som är av mer byråkratisk natur eller som har som syfte att kunna avgöra om projektet uppfyller kriterier och medverkar till mål som tagits fram i strategiska planer eller liknande för just det programmet.

Poängen här är att en ansökan inte är det samma som en projektplan, även om ansökningsblanketterna generellt sett under de senaste åren alltmer börjat innehålla samma vokabulär och samma struktur som en projektplan. En projektplan görs för att kunna planera projektet, för att se vilka aktiviteter som behöver genomföras, i vilken ordning de ska göras, vilka aktiviteter som är beroende av varandra, vilka milstolpar som finns i projektet, vilka risker som finns, hur projektet ska organiseras et cetera. En teknik som utvärderaren använt i dessa sammanhang och som kanske kan vara värt att pröva vid tillfälle är att inledningsvis göra en traditionell projektplan (beskrivs i en rad olika böcker, till exempel Tonnquist). En väl genomarbetad projektplan innebär för det mesta att man kan fylla i ansökningsblanketter.

Faran med att använda enbart ansökan som projektplan är att den inte blir heltäckande och det finns också en risk att projektets "huvudsyfte" blir att passa in i ansökningsstrukturen och de kriterier som finns där. Givetvis måste ett projekt anpassas till projektprogrammets kriterier för att kunna få finansiering, men inte till vilket pris som helst.

## 7. "TESEN"

Projektet "*Hållbara företagare = hållbara företag*" har som en stor del av sitt syfte (även om det inte tydligt framgår av målen att fortsätta testa den hypotes som presenteras i *Företagarnas* förstudie, det vill säga att för att uppnå tillväxt i småföretag är det minst lika viktigt att ägna omsorg och ge stöd till företagaren som person och dennes situation som att lära ut hur man gör affärs- och marknadsplaner med mera.

Tanken i projektet är att testa denna tes genom att en grupp får individuell coaching kring sin personliga situation som företagare, medan en "kontrollgrupp" endast får

kommunikationsutbildningen. Av utvärderingen av genomförandet i projekt framgår tydligt att gruppen som fått individuell coaching är mycket nöjda med den och att den också lett till förändringar i tankesätt och/eller beteenden. Tesen från Företagarnas förstudie att det också behövs en långsiktig strategisk plan för företaget har dock inte testats.

Att deltagarna med coaching upplever att de fått mer utveckling är enligt utvärderarens uppfattning till största delen beroende på att de fått coachningsdelen. För att kunna göra en jämförande studie mot en kontrollgrupp, en så kallad placebostudie, krävs att deltagarna inte vet om de får en verksamt eller verkningslös ingrediens, det vill säga i det här fallet coaching med eller utan innehåll. Det sätt man skulle kunna mäta resultat av coachingen är att över tid följa respektive grupp och se om det går att se någon skillnad dels i företagets utveckling (se dock reflektion 1 under avsnitt 5.2 Effektmål), dels i hur företagarna i de två grupperna upplever sin situation. För att kunna göra en sådan mätning krävs dock att nollvärdet (utgångsläget innan projektet började) är mätt med samma mätmetod som används vid uppföljningsmätningen.

Om syftet varit att testa Företagarnas tes hade jämförbarheten blivit större om samma mätmetod/mätverktyg använts i "*Hållbara företagare = hållbara företag*". Den självskattningsmetod som används i Företagarnas förstudie hade då blivit testad ytterligare en gång.

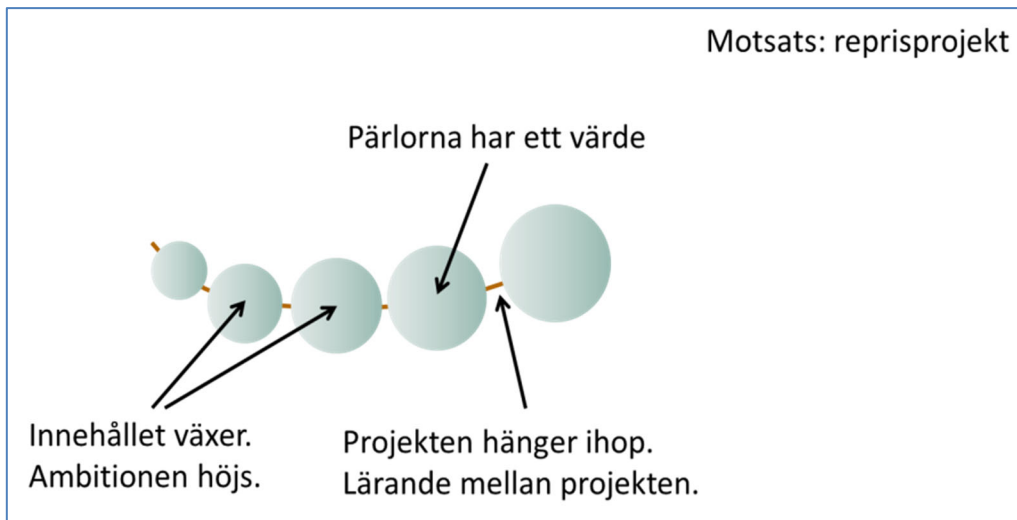
I coachingen i "*Hållbara företagare = hållbara företag*" användes ett hjul för att inledningsvis bedöma vilka områden som var mest angelägna för deltagaren att arbeta med. Detta hjul fungerade väl, enligt intervjuerna. För att kunna påvisa effekterna hade en mätning med samma verktyg vid coachingens slut kunnat visa på eventuell utveckling hos deltagarna. I alla projekt är det viktigt att veta vad man vill mäta vid projektslut (eller eventuella effektmätningar efter projektslut) redan i planeringen av projektet. Om man inte har ett noll- eller utgångsvärde att jämföra med blir bedömningen mer en subjektiv upplevelse, antingen hos deltagaren eller hos den som genomfört projektet.

## 8. KOMMENTAR PÄRLBANDSPROJEKT

"*Hållbara företagare = hållbara företag*" är, åtminstone i den delen som handlar om coachingens betydelse för företagets utveckling, en del i ett så kallat pärlbandsprojekt, det vill säga när flera projekt genomförs med samma utgångspunkt eller perspektiv och där syftet är att successivt bygga mer och mer kunskap, utveckla och förfinas en metod eller liknande. Att driva pärlbandsprojekt kan ofta leda till större kunskaper och också leda till att metoder och verktyg blir mer förfinade, vilket ger resultaten från projekten mer tillförlitliga och metoderna mer effektiva, eftersom man inte bara testat något en gång (vilket är vanligt i utvecklingsprojektvärlden), utan vidareutvecklar.



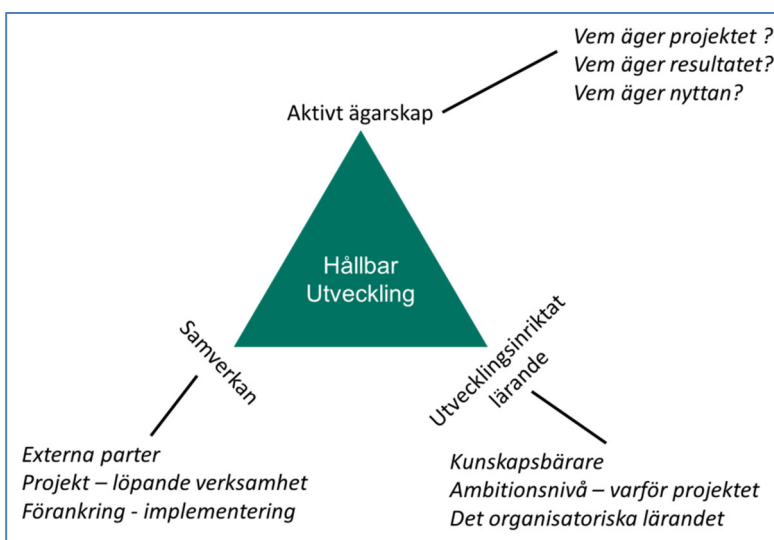
Figur 1: princiobild Pärlbandsprojekt



”Hållbara företagare = hållbara företag” är det tredje projektet i detta pärlband, där det första är Företagarna Gotlands kartläggning av tillväxthinder, där en av hypoteserna var att företagen inte har någon att anförtra sig åt som de litar på. Steg två var den förstudie med individuell coaching som även den utfördes på Gotland och det tredje steget är detta projekt.

För att få pärlbandsprojekt att fungera och bidra till alltmer utveckling krävs, enligt undersökning tre ingredienser: samverkan, aktivt ägarskap och utvecklingsinriktat lärande (se figur 2 nedan).

Figur 2: principbild Pärlbandsprojekt



I en artikel som beskriver pärlbandsprojekt talas det dessutom om att de studerade pärlbandsprojekten ofta runnit ut i sanden när det aktiva ägandet upphört. Inte sällan är det aktiva ägandet personberoende, det vill säga det finns en eldsjäl som har engagemang och driv inom det område som projektet berör. I detta fall har det varit en eller ett par personer inom Företagarna Gotland som varit denna drivkraft. Den mest drivande personen är inte längre engagerad i styrelsen, vilket kan förklara den upplevelse projektägaren på Leader Gute haft att Företagarnas engagemang har avtagit allt eftersom.

## 9. AVSLUTANDE KOMMENTAR

*"Hållbara företagare = hållbara företag"* är i utvärderarens ögon ett bra projekt. Projektägaren har vågat testa ett nytt sätt att driva projekt, vilket förhoppningsvis har skapat nya insikter om både sakfrågan (betydelsen av personfokuserad coachning för småföretagare) och projektmetodik. Projektet har upplevts vara till nytta för deltagarna enligt utvärderingen av genomförandet, vilket innebär att projektet har skapat nytta, både för dem som enbart deltog i kommunikationsutbildningen som för dem som deltog även i coachningsdelen. När det gäller nyttan med att få coachning kring sin situation som företagare är det uppenbart att den bidragit till att utveckla företagen, även om det inte riktigt går att koppla detta projekt till Företagarnas förstudie, eftersom metodiken skiljer sig åt.

Utvärderarens egna erfarenhet från att ha träffat flera hundra nyföretagare är dock att oro, osäkerhet och bristande självtillit är fenomen som borde hanteras på ett bättre och mer strukturerat sätt. Att fortsätta utveckla coachning och verktyg och mätmetoder för detta skulle sannolikt kunna leda till förbättrat företagande på många olika sätt.