



Utvärdering



Tillväxt Trädgård

Nova
Håkan Svensson
Mars 2014



Innehållsförteckning

1. Sammanfattning.....	3
2. Bakgrund.....	4
3. Mål med utvärderingsarbete.....	5
4. Arbetsmetod.....	6
5. Mål för Tillväxt Trädgård.....	8
6. Sammanfattning telefonintervjuer.....	10
6.1 Effekter – mål som Tillväxt Trädgård uppnått	
6.2 Kritiska röster om effekt – uppnådda mål inom Tillväxt Trädgård	
6.3 Har Tillväxt Trädgård infriat dina/era förväntningar?	
6.4 Tillväxt Trädgårds arbetsorganisation – metod – styrning	
6.5 Önskvärd framtid för Tillväxt Trädgård	
6.6 Förbättringsområden för Tillväxt Trädgård	
7. Novas reflektioner och slutsatser kring arbetet.....	31
Tillväxt Trädgård	
7.1 Novas syn på projektets måluppfyllelse	
7.2 Novas reflektioner kring vald arbetsmetodik	
7.3 Novas reflektioner kring Tillväxt Trädgårds inriktning och framtid	
7.4 Novas reflektioner kring kommunikation och marknadsföring	
7.5 Novas reflektioner på externa intressenters syn på Tillväxt Trädgård	
7.6 Novas reflektioner på parternas syn på Tillväxt Trädgård	
8. Novas förslag på utvecklingsaktiviteter.....	45

1. Sammanfattning

Tillväxt Trädgård värderas av de allra flesta berörda vi varit i kontakt med som viktigt och betydelsefull. Det bedöms som angeläget att projektet och arbetet gentemot ökad tillväxt inom trädgårdsnäringen fortsätter.

Förtroendekapitalet som Tillväxt Trädgård har hos externa finansiärer och myndigheter är mycket stort.

Förtroendekapitalet som Tillväxt Trädgård har hos odlarföreningar och odlare varierar men är i huvudsak positivt.

Formerna för det framtida arbetet finns det olika synpunkter på. Några anser att arbetet bäst bedrivs som ett självständigt projekt, andra anser att det bästa är att integrera arbetet i en befintlig organisation inom näringen.

Syftet och inriktningsmålet för projektet är väl känt och kommunicerat. Projektet kan också påvisa en mängd kvalitativa, enskilda aktiviteter. De mätbara effekterna av dessa aktiviteter och arbetet i stort är få eller inga. Anledningen till det beror på att tiden för att effekter ska hinna uppstå kan vara för kort, men också på att ledning och styrning av projektet inte anpassats för mätbarhet.

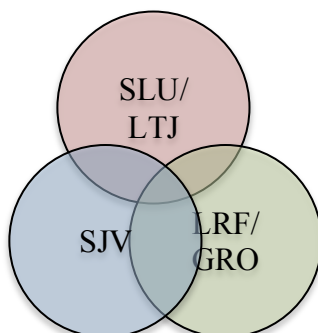
De befintliga interna arbetsmetoder som använts anses ha vissa brister som hindrar ett effektivt arbete gentemot inriktningsmålet. De involverade parterna och intressenterna har många positiva synpunkter och åsikter om hur projektet kan utveckla det interna arbetet och hur man driver arbetet gentemot det övergripande målet på ett ännu bättre vis.

Det är vår synpunkt som utvärderare att projektet behöver vitaliseras för att ta nästa steg. Det vi ser som viktigast att genomföra är:

- Definiera en ny strategisk plattform. Det befintliga inriktningsmålet fungerar bra och kan fortsätta användas.
- Skapa en arbetsorganisation som har tydligare gränsdragning mellan specifikt arbete som ska drivas inom Tillväxt Trädgårds arbetsorganisation och arbete som ska drivas i parters och andra branschintressenters organisationer. Grundinställning bör vara att merparten av arbetet drivs av andra och att Tillväxt Trädgård initierar och beställer arbete i projektform.
- Gå från ett aktivitetsorienterat och visst kortsiktigt tänkande i planering av tillväxtarbetet till ett mer långsiktigt och effektorienterat synsätt.
- En webbaserad projektplats för det interna projektarbetet
- En integrerad och dialektisk (mottagarorienterad, inte sändarorienterad) kommunikations- marknadsföringsstrategi

2. Bakgrund

Ett trepartssamarbete, Triple Helix, mellan LRF/GRO, SLU/LTJ – fakulteten i Alnarp och Jordbruksverket inleddes under våren 2006 och utvecklades successivt under det året. I det samarbetet tillförde parterna naturligtvis olika kompetens. Mål och prioriteringar kan skilja sig åt. Bland Tillväxt Trädgårds samarbetspartners var samstämmigheten emellertid stor.



De tre parternas mål och prioriteringar kan förenklat formuleras enligt nedan.

- LRF/GRO prioriterar ökad lönsamhet, produktutveckling och ökad produktionsvolym
- SLU/LTJ-fakulteten i Alnarp prioriterar en ökad utbildnings – forskningsvolym
- Jordbruksverket prioriterar en konkurrenskraftig och uthållig produktion. Alla parter kunde ställa upp på varandras ingångsvärden och formulerade en gemensam vision och ett gemensamt mål enligt nedan:

Att trädgårdsnäringen på 10 år(2007-2017) fördubblar värdet av varor och tjänster inom sektorerna hälsosamma livsmedel, prydnadsväxter och högvärdiga industriprodukter i uthålliga produktionssystem

Projektet Tillväxt Trädgård har hittills haft 2 verksamhetsperioder, med något olika verksamhetsplaner, men med samma vision och övergripande mål. Första perioden var 2007 – 2010. Andra perioden är 2011-2014. Projektet arbetar nu för att hitta former och innehåll för det fortsatta arbetet. Denna utvärdering syftar till att vara ett underlag i det arbetet



3. Mål med utvärderingen

- Utvärdera projektets måluppfyllelse samt vald arbetsmetodik
- Utvärdera partners upplevelse, kunskap om och attityd till projekt Tillväxt Trädgård
- Utvärdera externa intressenters (odlarföreningar, företag, energibolag, kommuner, m.fl.) upplevelse och syn på projekt Tillväxt Trädgård
- Fånga, dokumentera och sammanfatta alla involverade aktörers syn på önskvärd framtida inriktning på Tillväxt Trädgård's arbete.
- Fånga, dokumentera och sammanfatta alla involverade aktörers syn på önskvärd framtida organisation för Tillväxt Trädgård.
- Utvärderaren(Nova) dokumenterar sina slutsatser om styrkor och eventuella svagheter i det hittillsvarande arbetet samt ger rekommendationer om utvecklingsområden inför framtiden avseende såväl arbetsinriktning, arbetsmetodik som organisationsform.



4. Arbetsmetod i utvärderingen

Utvärderingen har genomförts med följande insatser

- Studie av befintligt projektmaterial såsom verksamhetsplaner, måldokument, mötesprotokoll, projektredovisningar m.m.
- Intervjuer och samtal med intressenter. Sammanlagt har 53 olika individer intervjuats i arbetet. Intervjuerna har genomförts i fysiska möten och genom telefonsamtal. Med vissa personer har det genomförts flera samtalet under utvärderingsarbete

Utvärderingen är en kvalitativ undersökning. Materialet gör inga anspråk på att vara statistiskt säkerställt vare sig i urval eller i sammanställning av svaren. Nova som utvärderare tolkar svaren och gör utifrån egen erfarenhet och generella arbetsmetoder och teorier sina reflektioner och slutsatser. Vi gör inga anspråk på att ha SANNINGEN om Tillväxt Trädgård, men vi presenterar VÅR sanning i denna rapport.

Följande intressentgrupper har involverats i utvärderingsarbetet

- Projektets arbetsorganisation (21)
- Partners(10)
- Jordbruksverket(4)
- Länsstyrelsen Skåne(1)
- Invest in Skåne(1)
- Karlshamns kommun(2)
- Odlarföreningar (7)
- Odlare(6)
- ESSS(1)



Ansats i arbetet

Nova har tagit del av de tidigare genomförda utvärderingar som vi anser vederhäftiga och insiktsfulla. Vi avsåg inte att göra det arbetet igen, det kändes som resursslöseri. Vi ville utgå ifrån de genomförda utvärderingarna i det avseendet och komplettera med vilka projektmål och effektmål (mätbara och eller psykologiska) som Tillväxt Trädgård **faktiskt har uppnått**. Utöver det ville vi lägga tyngdpunkten på att fånga alla involverade aktörers upplevelse, kunskap om och förväntningar på Tillväxt Trädgård arbete hittills och i framtiden.

Vi kan också som utvärdera konstatera att det tog längre tid än förväntat att på djupet förstå Tillväxt Trädgård som projekt. Orsaken till det beror på flera faktorer, som alla hänger ihop med projektets komplexitet såsom; finansieringsform, flera huvudpartners med egna organisationer, vald arbetsorganisation, projektets successiva transformering av innehåll och inriktning. Sammantaget är vi därför tacksamma för att utvärderingsarbetet har löpt över en längre kalendertid. Bilden av Tillväxt Trädgård har under arbetets gång förändrats, förtydligats och förädlats.

Avgränsningar

I utvärderingen ingår inte en samhällsekonomisk analys av Tillväxt Trädgård's effekter. Förutsättningarna och villkoren för att genomföra en sådan analys beskrivs väldigt tydligt av Kristina Jansson i hennes utvärdering från augusti 2010.



5. Mål för Tillväxt Trädgård

Följande mål är formulerade för den senaste verksamhetsperioden 2011-2014

Riktningseffekt

Målsättningen för Tillväxt Trädgård är att starkt bidra till att trädgårdsnäringen på 10 år 2008-2017 fördubblar värdet av varor och tjänster inom sektorerna hälsosamma livsmedel, prydnadsväxter och högvärdiga industriprodukter i hållbara produktionssystem

Arbetet bedrivs för verksamhetsperioden 2011-2014 i två program

Program för utveckling av företag och marknader

Mål för programmet

1. att öka optimismen och självförtroendet i trädgårdsnäringen
2. att utforma ett varaktigt, effektivt samarbete mellan producenter, LRF/GRO, Rådgivningsföretag, SLU/LTJ - fakulteten (och andra universitet) och Jordbruksverket (och andra myndigheter)
3. att etablera en nationellt ledande och en internationellt erkänd arena för utveckling av trädgårdsnäringen

Indikatorer på Tillväxt Trädgårds resultat och effekter

- nya och gamla företag utvecklas
- nya arbetstillfällen skapas
- större marknadsandelar
- nya produkter och tjänster utvecklas
- befintliga resurser hos företagen utnyttjas bättre
- kompetensnivån inom trädgårdsnäringen höjs
- forskning och utbildning utveckla



Programmet för utveckling av forskning och utbildning

Mål för programmet

1. att skapa nya resurser för forskning inom relevanta hortikulturella kunskapsområden
2. att stärka och utveckla internationellt och hortikulturellt excellent forskning
3. att publicera internationellt och hortikulturellt framstående forskningsresultat

Indikatorer på Tillväxt Trädgårds resultat och effekter

- nya forskningsprojekt finansieras
- attraktiv och stark forskningsmiljö
- vetenskaplig publicering
- doktorer examineras till nytta för trädgårdsnäringen
- internationellt slagkraftiga trädgårdsutbildningar stärks och utvecklas
- kompetensnivån inom trädgårdsnäringen breddas och ökar

Programmen binds samman av tre prioriterade tillväxtområden:

- Naturresursernas hållbara nyttjande
- Marknads- och företagsutveckling
- Kvalitet och hälsomervärden

6. Sammanställning – sammanfattning av intervjuer

Intervjuerna och samtalen sammanställs genom att vi som utvärderare försöker fånga och beskriva tyngdpunkten i de åsikter och synpunkter som framkommit, men också synliggöra och redovisa variansen av åsikter. Inom samma grupp intressenter och mellan olika intressentgrupper finns i vissa frågor givetvis en spännvidd av åsikter.

I sammanställningen redovisar vi citat och kommentarer från enskilda individer för att exemplifiera olika åsikter.

6.1 Effekter – mål som Tillväxt Trädgård uppnått?

Vi lät samtliga intervjuade inleda med att berätta vad de ansåg att Tillväxt Trädgård uppnått för effekter och konkreta mål. Det blev ganska snart uppenbart att svaren handlade om två olika områden

- Konkreta exempel på vad man GJORT inom projektet som varit betydelsefullt och uppmärksammat. Återkommande exempel på det har varit:
 - branschbeskrivningen
 - skapande av nya rådgivningstjänster
 - olika enskilda projekt som varit betydelsefulla
 - drivning av restvärmeprojekt, som blivit eget delprojekt genom SSE-C
 - framtagning av nytt utbildningsmaterial inom SLU
- Känslomässiga och psykologiska effekter som man anser uppstått genom att trädgårdsbranschen fått en bred gemensam uppslutning, en samlad arena, och därigenom, på olika vis kunnat framföra egna åsikter samt bli involverad i nya diskussioner av andra parter och intressenter. Ett exempel på detta som nämnts flera gånger är trädgårdsbranschen medverkan i pågående konkurrenskraftsutredning som regeringen startat.

Inriktningsmålet ***”Att trädgårdsnäringen på 10 år(2007-2017) fördubblar värdet av varor och tjänster inom sektorerna hälsosamma livsmedel, prydnadsväxter och högvärdiga industriprodukter i uthålliga produktionssystem”*** är väl känt bland de intervjuade. Främst givetvis hos de personer som är väl initierade i projektet. Det övergripande syftet med projektet kan, enligt vårt förmenande, betraktas som väl förankrat och accepterat.



Vi kan konstatera att det i projektorganisationens arbete inte funnits några tydliga riktlinjer eller mål som påverkat eller styrt fördelning av resurser i tillväxtfonden mellan de 2 olika programmen.

Mål och underliggande indikatorer som projektet definierat kopplat till de 2 olika program, har inte i någon märkbar utsträckning styrt arbetet eller beslutsfattandet under projektets arbete. Personer i styrgrupp, projektgrupp och idé – projektverkstaden, dvs projektets arbetsorganisation, anser inte att dessa mål eller indikatorer varit en närvarande del av deras kontinuerliga arbete. **Det övergripande inriktningsmålet har varit mest vägledande.**

Vid beslutsfattandet har samtliga i projektets arbetsorganisation vittnat om att eventuella bidrag ur tillväxtfonden bedömts utifrån delprojektets uppskattade förmåga att skapa tillväxt eller att undanröja hinder för tillväxt. Det har även funnits formella bedömningsunderlag för att avgöra och synliggöra detta.

Avseende konkreta mätbara effekter så var en allmän uppfattning bland projektets arbetsorganisation att det fortfarande är för tidigt att se dessa. Man argumenterade för att de nya strukturer som skapats, de forskningsprojekts som initierats och de konkreta företagsprojekt som genomförts på sikt kommer att ha en positiv spridningseffekt och genuin positiv påverkan i hela värdekedjan inom branschen.

6.2 Kritiska röster om effekt – uppnådda mål inom Tillväxt Trädgård

Det fanns några personer som var kritiska till projektet som helhet och ifrågasatta om denna satsning är väl investerad tid och pengar. Viss ökad kritisk inställning till projektet som helhet kan identifieras hos odlarföreningens och odlarnas representanter. Kritiken kan övergripande delas upp i följande kategorier

- Avståndet mellan de olika aktörernas egenintressen är så stort att ett meningsfullt samarbete svårligen låter sig skapas. Forskarnas intresse av att få egen sysselsättning och arbeta med sina kunskapsområden, rådgivarnas intresse av kunskapsförmedling och egen debitering samt odlarnas mer praktiska förhållningssätt och ekonomiska kortsiktiga fokus i egen verksamhet lyser igenom.
- Det blir i allt för stor utsträckning ett inifrån och ut – perspektiv på tillväxt och utveckling. En "kommandostyrning", där några "insiktsfulla" tror sig veta vad andra behöver. Alltför mycket "planeekonomi" och allt för lite "entreprenörskap". Dessa personer anser att det finns en viss kultur i branschen, från framförallt forskare och rådgivare att de "vet" vad odlare egentligen behöver och hur de ska driva sin verksamhet.

Slutsatsen från dessa personer är att även om viljan är god med satsningar som Tillväxt Trädgård, så är effekten och resultatet av satsningarna inte särskilt påtagliga. Utveckling och tillväxt skapas i vardagen och hittar alltid sin finansiering om det är bärkraftiga idéer.

Exempel på kommentarer:

- *"Arbetet med Tillväxt Trädgård känns meningsfullt. Vi gör skillnad."*
- *"Viktigaste effekten är att vi skapat en självklar mötesplats för många olika aktörer inom trädgårdsbranschen. Denna mötesplats har saknats tidigare. Effekten av detta kommer att visa sig så småningom."*
- *"Vi har skapat en dialog inom branschen kring tillväxt och samverkan. Det är den viktigaste effekten än så länge."*
- *"En effekt är att SLU skapat relationer och kontakter med övriga branschens aktörer på ett konkret vis."*
- *"Resultatet av olika delprojekt används idag inom rådgivningen"*
- *"Projektet uppmanar till och utgår ifrån gränsöverskridande samarbete mellan olika aktörer. Det behövs eftersom vi traditionellt utgår ifrån vårt egna perspektiv som forskare, rådgivare, organisation eller odlare."*



- *Trädgårdsbranschen har ökat sin omsättning kontinuerligt de senaste åren. Jag tror att Tillväxt Trädgård haft inverkan på den utvecklingen”*
- *”Jag är tveksam till sådana här projekt, det händer egentligen inte så mycket. Känns som det syftar till att sysselsätta forskare, studenter och rådgivare i första hand.”*

6.3 Har Tillväxt Trädgård infriat dina/era förväntningar?

Förväntningar på projektet har i första hand funnits hos de intressenter och aktörer som investerat tid och eller pengar själva i projektet. Alla intervjuade har åsikter och synpunkter på projektet (de allra flesta i grunden positiva), men inte alla har uttryckt att de haft några förväntningar på vad arbetet ska leda till.

Flertalet intervjuade, oavsett intressentgrupp, anser att projektet som helhet har större fördelar än nackdelar. Man lyfter då framförallt upp det värdefulla i att man lyckats skapa en gemensam arena för många olika aktörer i branschen med de tyngsta organisationerna som partners. Projektet har också inneburit att många deltagare förstärkt eller utökat sitt kontakt – och nätverk i branschen.

Några intervjuade, främst partners och forskare har uttryckt en viss besvikelse över att tilldelningen av medel från tillväxtfonden upplevts ”politiskt” styrd och syftat till att tillgodose de stora partnerorganisationernas önskemål mer än att gynna branschen som helhet.

Värt att notera i detta sammanhang, utan att värdera de personernas känsla och upplevelse, är att projektets grundfinansiering och de åtaganden som respektive partner bidrar med inte alltid varit tydligt eller enkelt att förstå.

Vår uppfattning är att det är långt ifrån alla personer, även i projektets arbetsorganisation, som förstår eller kan förklara projektets finansieringsform och de åtaganden som ett partnerskap innebär samt att det finns viss finansiering som på olika sätt är villkorade och inte är ”öppna” för tilldelning för samtliga i tillväxtfonden.

Jordbruksverket och andra externa finansiärer har i grunden en positiv bild av projektet och upplever att deras förväntningar på projektet har infriats.

Några partners har uttryckligen sagt att en viktig anledning till att de engagerat sig är att få insyn och påverkan över tilldelning av medel i tillväxtfonden. Det betyder också att deras viktigaste ursprungliga förväntningar har infriats om de fått tilldelning av medel från tillväxtfonden som motsvarat deras inledande målbild.



6.3.1 En sammanfattning av de vanligaste icke - infriade förväntningarna:

- **P**rojektet är alltför trög och seg som arbetsorganisation beroende på för många involverade partners och intressenter.
- Idén med projektet är bra, men effekterna har inte infriat förväntningarna. Önskvärt med stringentare och mer effektorienterat arbete.
- Idé-och projektverkstadens arbete i andra verksamhetsfasen ett misslyckande.
- För lite/mycket fokus på forskning i tillväxtfonden.
- För lite/mycket fokus på företagsutveckling i tillväxtfonden.
- Har inte blivit ett nationellt projekt, Tillväxt Trädgård är idag alltför förknippat med och styrt utifrån Alnarp som ort.
- Otydlig övergripande strategi och prioriteringar. Tillväxt Trädgård försöker greppa över alltför mycket och blir därigenom otydligt
- De ingående partnernas ordinarie organisation och verksamhet används inte på ett optimalt vis. Innebär att projektet tappar i genomförandekraft
- För lite fokus på befintliga företag i branschen för att skapa tillväxt
- Arbetet i projektorganisationen upplevs efter en tid som ofinansierat och "kostsamt" för den egna verksamheten. Kostnaden för att delta i arbetet tenderar att överväga fördelarna.



Exempel på kommentarer:

- *Projektet har inte lyckats med allt, men viktigast att vi faktiskt finns och etablerat en gemensam, strukturerad plattform för fortsatt dialog.”*
- *”Har varit värt de pengarna och den tid vi satsat”*
- *LRF/GRO en garant för att man ska hamna rätt. Bra att samla forskning och näring tillsammans”*
- *”Jag skulle vilja ha arbetet ännu lite spetsigare. lite för vidlyftigt i ord idag, men inte i praktisk handling.”*
- *Tillväxt Trädgård har varit ett bra forum för oss att genomföra projekt vi finansierat. Bra förankring i branschen och duktiga människor”*
- *”Tyvärr har Tillväxt Trädgård alltför stort fokus på utveckling hos enskilda aktörer och odlare. Skulle vara önskvärt och effektivare med ett mer kollektivt branschperspektiv. Nu leder enligt min synpunkt endast utveckling till ökad konkurrens mellan inhemska aktörer. Det gynnar inte svenska odlare som helhet”*
- *Idé – projektverkstaden har inte fungerat bra senaste verksamhetsperioden, väldigt tråkigt”*
- *Geografiskt har vi misslyckats med projektet, har haft fokus i södra Sverige och Alnarp.”*
- *Vi har inte fått utväxling för de pengar och tid vi satsat som partner. Hade inte tagit samma beslut idag, om jag vetat vad jag vet nu.”*



6.4 Tillväxt Trädgårds arbetsorganisation – metod – styrning

Det är en relativt stor skillnad på synpunkter som kommer från personer involverade i Tillväxt Trädgårds arbetsorganisation och andra, externa personer.

Externa personer har, av självklara skäl, inte samma möjlighet att bedöma projektets arbetsorganisation, utan mer förhålla sig till utkomsten av projektets arbete, arbetets inriktning och mål samt kontaktytor med projektet.

I stort upplever externa intressenter att arbetsorganisationen fungerat tillfredsställande med undantag från en långsam, otydlig och lågfrekvent kommunikation. Mer om det längre fram i rapporten.

Några externa intressenter ger uttryck för att man upplevt Tillväxt Trädgård som seriös aktör **tack vare** LRF och SLU som kvalitativ partner. Andra ger uttryck för att Tillväxt Trädgård upplevts vitalt och flexibelt **trots** LRF och SLU som partner.

Synpunkter från personer involverade närmare projektorganisationens arbetsorganisation varierar men kan övergripande sammanfattas på följande vis:

6.4.1 Det som upplevts fungerat bra:

- En glädje och stolthet över att man lyckas etablera en fungerande, uthållig samarbetsform mellan olika aktörer med en gemensam vision. Denna samarbetsform, Tillväxt Trädgård, är absoluta flertalet intervjuade måna om att bevara, vårda och utveckla. Känslan av att bidra med något värdefullt och viktigt i ett större sammanhang uttrycks ofta.
- En gemensam uppskattning av de involverade personernas genuina branschkompetens som skapat energi, lust och ny kunskap i det gemensamma arbetet.
- Styrgruppens sammansättning och relationer med bra diskussioner och beslutsprocess.



6.4.2 Det som upplevts fungerat mindre bra:

6.4.2.1 Idé – och projektverkstadens arbete i andra verksamhetsfasen.

Samtliga initierade personer är överens om att det inte fungerat bra, men det finns olika uppfattningar om vad detta beror på.

- En uppfattning är att den viktigaste orsaken till detta är en bristande tydlighet och ledning från styrgruppen. Vissa anser dessutom att styrgruppens agenda avseende fördelning av medel i tillväxtfonden förändrades mellan första och andra verksamhetsfasen och att det är den grundläggande orsaken till att idé – projektverkstadens arbete försvårades. En farhåga är att det finns en dold agenda.
- En annan uppfattning är att deltagare i idé – projektverkstadens inte accepterat eller haft förmåga att verkställa det givna uppdraget och istället önskat arbeta på ett sätt som inte legat i linje med de övergripande riktlinjerna.

Effekten är båda åsikterna överens om. Idé – projektverkstadens arbete har inte fungerat på ett önskvärt vis och samtliga är besvikna.

6.4.2.2 Kommunikation och informationsarbetet

Den här frågan har flera dimensioner:

- Intern information – kommunikation till projektorganisationens deltagare avseende mötesprotokoll, beslut, dokument m.m. har framförallt i andra verksamhetsfasen upplevts långsam och har försvårat ett effektivt arbete
- Extern kommunikation – information till externa intressenter avseende projektets mål, syfte, arbetsorganisation, ansökningsförfarande, resultat m.m. Synpunkterna är omfattande; allt från avsaknad av tydlig strategi till det praktiska genomförandet och ett (branschtypiskt) underskattande av betydelsen av kommunikation – information för att uppnå projektmål.

De flesta anser att det finns flera orsaker till brister inom detta område. Resursbrist (som ett medvetet val att prioritera andra, mer verksamhetsorienterade aktiviteter) är ett skäl. Men flera menar att det är allt för enkelt att förklara upplevda brister med detta. Andra, kanske viktigare orsaker som behöver belysas är:

- Ett branchparadigm, som vanemässigt underskattar betydelsen av kommunikation och information som framgångsfaktor. Vi har alltför mycket fokus på vår specialistkompetens.
- Avsaknad av genuin kompetens inom området i projektorganisationen.
- Som konsekvens av ovanstående en otydlig övergripande kommunikations- informationsstrategi som inte är en integrerad del av projektets verksamhet



6.4.2.3 Övergripande strategisk styrning

- **H**UR ska Tillväxt Trädgård uppnå övergripande inriktningsmål. Många upplever att de befintliga programmen och verksamhetsindikatorerna inte i någon påtaglig utsträckning påverkat det operativa arbetet. Arbetet har hållits samman av det gemensamma övergripande målet, men behov av tydligare styrning och prioriteringar lyfts fram. Vad ska Tillväxt Trädgård arbeta med, vad ska Tillväxt Trädgård INTE arbeta med. En delfråga i detta är rollfördelning mellan Tillväxt Trädgård och de ingående partnerorganisationernas arbete. En synpunkt som lyfts fram av flera är att Tillväxt Trädgård i för stor utsträckning tar på sig arbete och agerar inom områden som bäst lämpar sig att drivas i befintliga strukturer och inom ramen för partnerorganisationernas arbete.
- **FOKUS** i projektet på att **GÖRA** saker snarare än att **UPPNÅ** uttalade effekter. Leder till att trots att vi gör saker så uppstår en känsla av bristande framgång och viss frustration i arbetsorganisationen.

6.4.2.4 Kvalitet och delaktighet i arbete

- **E**n utmaning är att skapa kvalitativt arbete med stor delaktighet hos samtliga deltagare i projektorganisationen. Kvalitativt projektarbete förutsätter väl förberedda, initierade och pålästa deltagare. Det i sin tur förutsätter att tid avsätts till projektarbete. En risk, som flera vittnat om, är att projekttiden upplevs inkräkta på det ordinarie arbetet. Över tiden ökar således avståndet i kompetens och engagemang mellan de som har "synlig" finansiering för sitt arbete i Tillväxt Trädgård och de som har "osynlig" finansiering, där arbetet är en del av deras partnerskapsåtaganden, men det kanske inte i deras interna arbete och organisation synliggörs eller redovisas på det viset. Det har framförts synpunkt på att projektarbete ska ersättas ekonomiskt för att ta bort detta hinder.
- Synpunkten att projektgruppens arbete tenderar att bli informationsmöte där projektledaren rapporterar från styrgruppens arbete utan att annan påtaglig delaktighet eller förädling av arbetet sker.
- Samverkan och kunskapen om arbetet mellan de olika grupperna i projektorganisationen upplevs också begränsad. Det beskrivs ofta som väl avgränsade och parallella arbeten. Det finns önskan att ha en bredare kunskap om och samverkan - integration mellan delarna i arbetet så att man kan arbeta effektivare tillsammans.

Exempel på kommentarer:

- *"Bra sammansättning av styrgruppen. Har fokuserat arbetet på ansökningar, mindre tid till strategi och framtid."*
- *"Möjligheten till medel styrs av samhällets syn på nyttan. Detta måste kommuniceras och säljas in. Vi måste säkerställa nyttan! Hur ser värdeflödet ut? Det kan inte stanna vid en organisationsgräns. För lite av dessa strategiska diskussioner i styrgruppen"*
- *"Idé-projektverkstaden har haft ett otydligt uppdrag"*
- *"Det blev en bristande överlämning av arbetet mellan den "gamla" idé-projektverkstaden och den nya."*
- *"Uppdraget för projektverkstaden idag är att få fram idéer som kan bli projekt. Dock fungerar detta inte så bra. Mixen av deltagare i gruppen är inte så att det är görligt"*
- *"Nuvarande form för idé-projektverkstaden är helt meningslös."*
- *"Jag upplever att det är oklara roller i vår projektorganisation. Finns ingen tydlig definition av vad de olika uppdragen är."*
- *"Vi har i grunden en tydlig rollfördelning i projektorganisationen som tyvärr över tiden blivit otydlig och "luddig"."*
- *"Det är bra att varje delprojekt bedöms utifrån sina kvalifikationer utan någon mer övergripande styrning än vad vi har idag. Det fungerar bra tycker jag"*
- *"I grunden bra att vi har en visionär projektledare, men vi behöver också en bättre balans med tydligare struktur, rollfördelning och målstyrning. Idag kanske alltför mycket fokus på idéer, engagemang och visioner."*
- *"Styrgruppen borde arbeta ännu mer med övergripande styrning och uppföljning, riktlinjer och strategiska mål och överlåta mer av det praktiska arbetet till projektgrupp och Idé-projektverkstaden. Då hade vi använt resurserna ännu bättre."*
- *"Jag har ingen insikt i eller kontakt med de andra arbetsgrupperna i projektet."*
- *"I andra verksamhetsfasen, när rådgivarorganisationerna kommit med har arbetet blivit mycket bättre. De är duktiga chefer, har kommersiell vana, är problemlösare och pragmatiska."*
- *"Skulle vilja att projektet hade en tydlig strategi med en lagd tidslinje och mål. Det skulle göra det enklare för mig/oss som finansär."*

6.5 Önskvärd framtid för Tillväxt Trädgård

Absoluta flertalet intervjuade anser ATT Tillväxt Trädgård har ett berättigande även i framtiden. Synpunkterna på HUR den framtiden ser ut varierar. Oavsett HUR framtiden ser ut finns det områden och aktiviteter som de intervjuade anser kan och bör förbättras i projektets arbete. Det återkommer vi till längre fram i rapporten

De mer övergripande områdena som diskuterats avseende önskvärd framtid kan sammanfattas på följande vis

6.5.1 Organisationsform

Ett projekt är ju per definition tidsbegränsat. Flera intervjuade (7 stycken) har spontant tagit upp frågan om det nu är dags att byta form för arbetet till en mer permanent organisationsform. Viktigt att betona är dock att flertalet intervjuade anser att nuvarande projektform även i framtiden är bäst. De som anser att man bör överväga annan organisationsform betonar det faktum att det upplevs över tiden allt svårare att få finansiering till ett pågående projekt. Men också att ett projekt har sina begränsningar avseende kontinuitet och kvalitet i sin arbetsform. Fördelarna som lyfts fram med en mer permanent organisationsform är främst kvalitet, kontinuitet och ökad stringens i arbetet. Nackdelarna eller farhågorna som upplevs med en permanent organisation är framförallt vikande engagemang i arbetet av många aktörer, att förlora identiteten som en samlande, organisationsneutral arena och att successivt förlora inflytande som påverkare i branschen som helhet. De alternativ som lyfts fram som tänkbara alternativ till projektorganisationen i intervjuerna är:

- Eget bolag
- Driv verksamheten inom ramen för SLU:s, SLF:s eller LRF:s organisation

Exempel på kommentarer:

- *"Annan verksamhetsform är möjlig om det finns finansiering"*
- *"Knytning till SLU är bra och nödvändig, utveckla den"*
- *"Tillväxt Trädgård möjligt att driva som projekt ytterligare något år, sedan behöver verksamheten komma in i någon linjeorganisation, främsta möjligheten är SLF"*
- *"Önskvärt att skapa en linjeorganisation, som kan utgå ifrån SLU"*
- *"LRF är nog den minst kontroversiella huvudmannen för Tillväxt Trädgård i framtiden. LRF fungerar som en samlande kraft i branschen"*



- *"Kan vi skapa finansiering så vore ett eget bolag bästa formen för att driva Tillväxt Trädgård vidare. Neutralt, självständigt och vi kan bevara vitaliteten och entreprenörskapet i drivningen. Farhåga att arbetet tynar bort om vi lägger det i en befintlig, etablerad organisation"*
- *"Fortsätt driva Tillväxt Trädgård som ett projekt, det fungerar om vi utvecklar, förbättrar arbetsformer och metoder."*
- *"Projektform en möjlighet, men på sikt bättre med en basfinansierad organisation."*

6.5.2 Arbetets inriktning

En frågeställning som ofta lyfts fram i intervjuerna är hur man bäst skapar ökad tillväxt. Är det genom att satsa mer på utvecklingsarbete som är nära företag och marknad eller är det genom att satsa på mer forskning och grundläggande utbildningsfrågor. Det finns argument för båda inriktningarna och man kan säga att de intervjuade delas upp i 3 olika "läger"

- De som anser att Tillväxt Trädgård mer ska fokusera på utvecklingsarbete närmare företag och marknad eftersom effekterna är mer påtagliga där.
- De som anser att Tillväxt Trädgård mer ska fokusera på utvecklingsarbete i forskning och utbildningsledet eftersom spridningseffekterna totalt sett blir större då.
- De som anser att Tillväxt Trädgård inte ska prioritera antingen eller, utan att som idag låta varje delprojekt bedömas på sina meriter.

Generellt kan man säga att respektive aktör ser på detta utifrån sin egen roll. Där forskare har sin synpunkt om betydelse av forskning och utbildning och odlarföreningar och odlare har ett mer pragmatisk förhållningssätt. Rådgivningsorganisationer, externa intressenter och myndigheter intar oftast en "både och" inställning.

MEN det är inte en 100 % korrelation mellan dessa synpunkter och egen roll. Det finns forskare som anser att utvecklingsprojekt inom Tillväxt Trädgård ska vara mer fokuserade på praktiskt tillämpning och nytta och det finns odlarföreningar och odlare som lyfter fram nyttan för branschen med att Tillväxt Trädgård finansierar väl fungerande forskning och utbildningsprojekt. Det finns givetvis också representanter från rådgivningsorganisationerna som har preferenser i någon av de olika inriktningarna.

- En annan fråga som lyfts är inom vilket område som forskning och utveckling bäst behövs och bidrar. Flera menar att den traditionella, biologiska produktionsforskningen idag endast bidrar på marginalen till tillväxt. Branschen gynnas mest av ny kunskap och forskning kring produktutveckling, marknads – prismekanismer, företagsledning, emballage och logistik. Omvärlden har förändrats och således behöver forskning och utveckling anpassas och drivas gentemot de förändrade villkor som idag gäller. De personerna menar att Tillväxt Trädgård i sina satsningar inom tillväxtfonden fortfarande är alltför traditionella och i viss mån präglade av ett gammalt synsätt om vad som skapar framgång och tillväxt.
- Ytterligare en fråga om inriktning för Tillväxt Trädgård är i vilken utsträckning projektet ska arbeta med opinionsbildning, skapa nya samarbetsforum och nätverk och på det viset påverka och driva de befintliga branschstrukturer snarare än konkreta delprojekt i något av de etablerade programmen. Vår uppfattning är att det arbetet upplevs som viktigt och angeläget för de aktörer som idag är involverade i branschens organisations- samhällsdiskussioner, medan de aktörer som har ett mer taktiskt – operativt förhållningssätt till sitt arbete anser att det arbetet är för abstrakt och borde skötas av exempelvis LRF eller SLU på ledningsnivå.

Exempel på kommentarer:

- *”Det behövs nog en ännu tydligare marknads – kundinriktning i vårt kommande arbete. Hur får vi större marknadsandelar?”*
- *”Jag tycker inte vi ska hålla på med grön omsorg inom Tillväxt Trädgård. Det ska nog ligga i ett eget utvecklingsområde/projekt.”*
- *”Fokus på spridning av kunskap borde vara större. Involvera odlare i betydligt större omfattning.”*
- *”Bra att vi har program inom både forskning-utbildning och marknad – företag. Det ska vi fortsätta med utan att sätta någon prioritering dem i mellan.”*
- *”Vi behöver i branschen fokusera betydligt mer på produkt – konceptutveckling. Där ska vi investera mer resurser.”*
- *”Idag för stor fokus på forskning kring litteraturstudier av annan forskning.”*
- *”Idag är produktionskapacitet flaskhals, vi skulle kunna sälja mer om det fanns mer produkter. Viktigast för branschen är att satsa resurser på att öka total produktionskapacitet inom attraktiva produktområden.”*



- *”Forskning & utbildning ger förmodligen större utväxling över tiden i tillväxt. Det ska vi satsa på inom Tillväxt Trädgård. De kortsiktiga, företagsnära projekten hittar alltid sin finansiering om de är bärkraftiga.”*
- *”LRF:s ordinarie verksamhet är att bedriva opinionsbildning och påverka övergripande strukturer. Viktigt att vi har en tydlig rollfördelning mellan LRF och Tillväxt Trädgårds arbete där.”*
- *”Jag ser Tillväxt Trädgård som ett klusterprogram snarare än som ett projekt. Tillväxt Trädgård borde bli en BESTÄLLARE av projekt snarare än en utförare. Viktigast att de driver och prioriterar branschens utveckling.”*
- *”Utifrån en bättre nulägesanalys och strategi kunde vi bättre prioritera vilken tyngdpunkt Tillväxt Trädgård ska ha. Idag försöker vi vara allt och blir inte riktigt något.”*
- *”Gå tillbaka till grundkonceptet att finansiera nya tjänster. Släpp fokus på generell forskning.”*
- *”Har funnits en dragkamp mellan de 2 olika programmen, tyvärr inte en helhetssyn. Många ansökningar om forskningsprojekt har varit ”småttiga”, har saknat helhetsperspektiv tycker jag.”*
- *”Vi borde ta större grepp för att utveckla branschen, inte fokus på mikrobiologi och odlingsteknik. Vi behöver fokusera på strategier och inriktningsmål.”*
- *”Tillämpad forskning är något vi kan satsa på i Tillväxt Trädgård, men viktigt att det sker i symbios med odlare”*
- *”Tycker vi ska satsa mer på befintliga företag och odlare, varit lite för mycket fokus på att skapa tillväxt genom att attrahera nya odlare.”*



6.5.3 Nationell eller regional organisationsstyrning

Det finns diskussioner om Tillväxt Trädgård ska fortsätta vara en nationell projektorganisation eller om man ska förändra sin arbetsform till att skapa regionala projektorganisationer. De allra flesta intervjuade som har synpunkter kring detta anser att det även i framtiden bör finnas en nationell styrgrupp och finansieringsgrund.

Ingen har ansett att det är funktionellt att helt släppa en nationell organisation eller att helt skapa finansiering på regional basis. Men de finns relativt många, oavsett vilken typ av organisation man representerar, som anser att regional drivning av projekt och regional "idé – projektverkstad" skulle vitalisera Tillväxt Trädgård som helhet under förutsättning att den centrala plattformen kan bevaras.

De regionala rådslag som genomförts ses som bra exempel på hur det kan fungera och vidareutvecklas. Även av de som inte förordar en mer regional projektorganisation anses rådslagen vara en bra aktivitet som bör vidareutvecklas inom Tillväxt Trädgård verksamhet

De som ser fördelar med regionala projektorganisationer lyfter fram behovet av att skapa ökad identitet för Tillväxt Trädgård som ett branschprojekt och minska identiteten som idag är kopplat till södra Sverige och SLU Alnarp samt att öka engagemanget och drivningen nära företagen och andra aktörer.

Andra intervjuade är mer skeptiska till idén om regionala projektorganisationer och anser att svårigheten att samordna och leda det arbetet är alltför stora. Farhågan man lyfter är att Tillväxt Trädgård successivt marginaliseras som arena och tappar i totalt genomslag det man eventuellt vinner på regionalt engagemang. De personerna anser att det man eventuellt förlorar genom att exkludera andra akademiska samarbetspartners än SLU kan kompenseras av att i större omfattning inkludera SLU över hela landet.



Exempel på kommentarer:

- *”Regional drivning av Tillväxt Trädgård möjligt, kan vara bra att lyfta fram lokala skillnader”*
- *”Jag vill se regionala Tillväxt Trädgårds organisationer, med regional finansiering på företags-marknadsprojekt, men med en centralt finansierad tillväxtfond på forskningsnivå för att samordna.”*
- *”Viktigt att vi inte tar alltför stora strukturgrepp och växer för snabbt nu. Kan fungera med regional drivning i Tillväxt Trädgård, men gör det strukturerat.”*
- *”Viktigt att det finns gemensam struktur och metoder om vi skapar regionala Tillväxt Trädgård”*
- *”Vore funktionellt att dela upp arbetet i delar geografiskt, men ställer stora krav på kommunikation. Viktigt att vi har såväl nationell som regional organisation i framtiden tror jag”*
- *”Skapa regionala Tillväxt Trädgård som arbetar med marknadsföring och nätverksskapande. Ha en nationell styrgrupp som beslutar om finansiering och som har helikopterperspektiv.”*
- *”Jag tror inte på helt igenom regionala Tillväxt Trädgård, då tappar vi allt det vi byggt upp under dessa år.”*

6.5.4 Partnerskap

Frågan om hur många och vilka som ska ingå som partner i Tillväxt Trädgård har i princip lika många svar som antal personer som är intervjuade.

Frågan bör också belysas genom att förstå den struktur - och organisationsförändring som pågår och sker i branschen totalt. Det är uppenbart för de allra flesta att lantbrukssektorn generellt och trädgårdsbranschen specifik de närmast åren kommer att genomgå genomgripande förändringar.

En synpunkt som framförts flera gånger är att GRO upplevts spelat ut sin roll och betydelse och att det är dags att den verksamheten helt uppgår i LRF och drivs därifrån, som den idag i praktiken anses göra.

En annan förändring som pågår är att antalet odlarföreningar inom en relativt snar framtid anses minska genom samgående.

Branschstrukturen behöver och kommer att förenklas genom färre antal organisationer. Det menar de allra flesta är en förbättring och nödvändig utveckling.



Det är för vissa involverade inte helt enkelt att ibland göra skillnad på Tillväxt Trädgårds arbete och Partnerskap Alnarps arbete. Det är många gemensamma aktörer och arbetsfrågorna tenderar att bli likartade.

Avseende vilka som ska vara partners i Tillväxt Trädgård så kan vi övergripande sammanfatta synpunkter på följande vis:

- Bra att ha en bred ansats i partnerskapet, det är det absolut mest unika med Tillväxt Trädgård och en genuin framgångsfaktor.
- Satsa på engagerade partners istället för många. Kvalificera partnerskapet tydligare och ställ mer krav.
- Önskvärt att söka sig till och aktivera andra akademiska aktörer än SLU. Men hur gör vi det utan att SLU:s engagemang minskar
- Möjlighet att aktivera odlarföreningar som partners, men kanske framförallt att i betydligt större omfattning integrera dem i projektets arbete i såväl idé – som spridningsfas. Ska Tillväxt Trädgård vitaliseras i nästa verksamhetsfas är ett inkluderande av fler odlare och odlarorganisationer nödvändigt
- Flera ser nyttan med involvera industrin i Tillväxt Trädgårds arbete, men den generella synpunkten är att de av flera skäl inte ska vara aktiva partners. Intresseskillnaderna och branschroller behöver fortfarande upprätthållas och särskiljas.

Den generella svårigheten avseende partnerskap är således balansen mellan att involvera och kraftsamla ”hela” branschen och att ha ett genuint, aktivt och vitalt projektarbete som undviker den traditionella fällan att på pappret vara en samlad kraft men i praktiken vara beroende av några få, engagerade och arbetande ”eldsjälar”

Några menar att det idag finns tydliga varningssignaler på att partners är med ”på pappret” men inte i praktiken. De personerna menar att det vore förödande för Tillväxt Trädgård om den trenden fortsätter. De personerna förordar inte i första hand fler partners utan mer engagerade och aktiva partners.



Exempel på kommentarer:

- *"Viktigast att Tillväxt Trädgård har en tydlig inriktning och strategi. Inte att vi har många partners."*
- *Producentföreningarna borde involveras betydligt mer i Tillväxt Trädgårds arbete i framtiden. De bidrar med verkliga behov och en genuin marknadskunskap."*
- *Näringsen borde vara mer representerad i Tillväxt Trädgård. Tyvärr är deras frånvaro idag konsekvens av att vi inte gjort grundarbetet – analysen riktigt. Finns tendens idag till ett "inifrån och ut" tänk i Tillväxt Trädgårds arbete."*
- *"Vi odlarföreningarna kunde vara mer involverade i arbetet, men vi driver ju våra egna utvecklingsfrågor på annat vis."*
- *"Jag upplever det svårt idag att lägga ned mer tid i projektet, jag säljer ju min tid och behöver finansiera mitt arbete. Stor risk att kvaliteten i arbetet påverkas negativt på grund av detta. Ett arvoderat arbete vore kanske en lösning på detta."*
- *"Odlarföreningar och odlare borde involveras mer i Tillväxt Trädgård och kanske bli partners. Industrin ska vi samarbeta med, men det finns ju i grunden en väldigt stor misstänksamhet baserad på våra olika roller som köpare – säljare."*
- *Vi behöver inte nödvändigtvis involvera odlarföreningarna. Gå via Gro enhetssektioner istället om vi ska ha tydligare direktkontakt med odlare och företag.*
- *"Idag alltför många partners, skapar "nånannanism" och arbetet drivs inte på ett vitalt vis, mer än av några få. Det blir inget starkt team av det."*
- *Projektet uppmuntrar samverkan mellan många olika partners. Det är ibland svårt och lite trögt, men kanske samverkan är den viktigaste effekten som Tillväxt Trädgård skapat."*

6.6 Förbättringsområden för Tillväxt Trädgård

Det fanns många förslag på hur Tillväxt Trädgård kan bli ännu bättre. Återigen ett uttryck för att flertalet anser det väsentligt att utveckla verksamheten snarare än att avveckla. Vi samlar de mest frekventa synpunkterna i några rubriker.

6.6.1 Marknadsföring och kommunikation

Vi delar upp denna rubrik i tre underområden

6.6.1.1 Utveckla hemsidan

- Snabbare uppdatering
- Tydligare struktur
- Mer innehåll avseende nyheter
- Roligare, snyggare layout
- Är det ok att offentliggöra prenumerationer?

6.6.1.2 Marknadsföring av Tillväxt Trädgård

- Missionera, besök odlarträffar och företagare betydligt oftare än senaste verksamhetsperioden
- Marknadsföring till rådgivare och aktörer i jordbruksverket, länsstyrelserna, regionala tillväxtbolag m.m.
- Ta fram en kort presentation av Tillväxt Trädgård som kan spridas
- Aktivare dialog med rådgivare inom jordbruksverket, länsstyrelserna och övriga aktörer.
- Fler pressmeddelanden

6.6.1.3 Kommunikation & spridning

- Ta fram en konkret kommunikationsstrategi som är integrerad i den övergripande strategin.
- Gör "kontentan" – sammanställning av alla projekt och sprid. Krav borde vara att på varje forskningsprojekt så ska man ha en populärskrift, presentera till konsulter och andra intressenter
- Använd GRO:s digitala nyhetsbrev som en kanal att sprida information.
- Tillväxt Trädgård borde samordnas strukturellt (inte bara personellt) med landsbygdsprogrammet, det är mycket viktigt
- Det är relativt enkelt att skapa spridning av kunskapen egentligen:
 - Faktablad
 - Sammanställning SLU – Epsilonsida
 - Redovisning på plantskolor och odlare
 - Undervisa studenter på SLU
 - Branschtidningen "Viola"



- Dokumentera och kommunicera tilldelningsbeslut
- Hjälpl odlarna att ta till sig all befintlig information och kunskap på ett bättre vis. Idag en informationsflod för den enskilde odlaren.

6.6.2 Intern administration

- **S** skapa en projektplats (typ dropbox) där de olika arbetsgrupperna kan få tillgång till all dokumentation så att vi inte behöver arbeta med mailkorrespondens eller postgång för distribution av dokument
- Tydligare tidsramar, mer disciplin i det interna arbetet
- Överenskomna, gemensamma arbetsmallar som används
- Bättre kontroll på pengarna i projektet. Hur mycket är kvar, vad har vi förbrukat.

6.6.3 Arbetsmetodik i projektorganisationen

- **G**ör grundarbetet med analys och framtagning av strategi med konkreta mål (som vi arbetar efter) och tidsplan tillsammans med alla berörda parter.
- Styrgruppen borde arbeta mer övergripande och strategiskt samt mer med effektuppföljning. Överlåt det operativa arbetet till andra grupper.
- Ge idé-projektverkstaden mandat att besluta så att de kan avlasta styrgruppen. Denna grupp borde kunna fånga bra idéer som inte platsar i Tillväxt Trädgård men som behöver annan finansiering. Ge dem mer tid att arbeta, gärna genom att finansiera deras tid genom att de skapar ny finansiering.
- En framtida arbetsstruktur skulle kunna bestå av tre faser (tydligare roller än idag):
 - 1) Idéfas, där deltagarna sitter ute i näringen och som hittar idéer till projekt som efterfrågas.
 - 2) Granskningsfas, som kvalificerar genomförbarhet av projekt utifrån ansökningar och sammanställer beslutsunderlag till en styrgrupp/beslutande instans
 - 3) Beslutsfas, som beslutar om prioriteringar och fördelning av pengar (utifrån beslutsunderlag från granskningsfasen).
- Lägg ned idé-projektverkstaden.
- Arvoda projektarbetet.
- Anställ projektledaren på heltid i SLU.
- Dela upp ledarskapet i projektet på två olika delar: En visionär, idédriven ledare som arbetar externt och en ledare som fokuserar mer på det interna, metodiska, strukturerade organisationsarbetet.
- Den nye projektledaren bör vara en marknadsorienterad, affärsinriktad person med god förmåga att strukturera och styra samt bra förmåga att skapa finansiering
- Bättre planering – samordning mellan de olika arbetsgrupperna



- Behövs en rejäl omskakning av projektet om det ska vitaliseras:
 - Mer uppföljning
 - Ny projektledarprofil
 - Tydligare ansvar för mål
 - Vitalisera arbetsmetoder genom att styrgruppen ställer tydligare krav på projektledaren och administration.
- Tydligare arbets-rollbeskrivning med uttalade förväntningar och befogenheter
- Skapa ännu tydligare kriterier för tillväxt, så att vi kan göra en bättre gemensam bedömning av projektansökningarna.
- Bättre uppföljning med konkreta måttal

6.6.4 Inriktning i arbetet

- **F**okusera mer energi på de stora producenterna i branschen, där finns den största tillväxtpotentialen.
- Skapa personliga möten, etablera samtal. Hoppa över de stora samlingarna, ta med de bästa odlarna.
- Engagera företagare i större omfattning.
- Gå till kommuner, planera växthusmark. Gå till industrier som har överskottsvärme, koppla ihop dem. Driv projektet till konkret handling
- Uppmuntra utländska (Holland)investerare att etablera sig i Sverige
- Tillväxt Trädgård borde ännu tydligare bli en beställare av projekt. Driva, prioritera men låt andra genomföra och finansiera.
- Tillväxt Trädgård borde gå till ett mer kommunikativt läge, driv, sprid genomför alla de saker som arbetats fram under åren. Vi behöver egentligen inte ny kunskap, genomför den som ännu inte används. Hjälpl odlarna att ta till sig all tillgänglig information.
- Gör forskning praktisk tillämpbar. Konceptualisera metoder, skapa verktyg.
- Skapa bättre utbildningsmaterial för SLU - studenter
- Bättre samarbete med anläggningsentreprenörer en möjlighet
- Viktigt att ännu mer påverka övergripande samhällsstrukturer för exempelvis utbildningssatsningar, forskningssatsningar m.m.
- Involvera nya områden i större omfattning såsom teknik, ekonomi för att utveckla näringen.
- Prioritera följeforskning högre. Det har inte accepterats. Behöver lyftas i styrgruppens riktlinjer
- Gå tillbaka till grundkonceptet att finansiera nya tjänster.

6.6.5 Organisationsform

- **D**riv arbetet vidare i projektform
- Driv arbetet vidare i eget bolag
- Införliva Tillväxt Trädgård i annan befintlig organisation, exempelvis SLU, LRF,
- SLF.



7. Novas reflektioner och slutsatser kring arbetet i Tillväxt Trädgård

Nova delar här med sig av sina reflektioner och slutsatser avseende Tillväxt Trädgård. Vi väljer att formulera oss direkt och tydligt för att synliggöra vår bild av projektets arbete. Inledningsvis vill vi klargöra följande grundvärderingar hos oss:

- Vi anser att samhällsentreprenörer och innovatörsforum som Tillväxt Trädgård kan beskrivas som, behövs och ofta har en otacksam och svår uppgift eftersom deras uppdrag är att skapa nya arenor, nya nätverk och nya samarbeten. Det är ett arbete som svårigen kan "målstyras" på samma sätt som en verksamhet i en befintlig, pågående organisation. Hos samhällsentreprenören krävs betydligt större grad av kreativitet, agilt agerande och således med nödvändighet ett konstaterande att investering i tid och pengar ibland inte fått önskvärd effekt. Det innebär inte nödvändigtvis ett misslyckande, utan är en del av lärande i processen.
- Vår grundinställning är att all näringsverksamhet bör utvärderas på sin egen förmåga att hantera konkurrenssituation och skapa lönsamhet. Vi är skeptiska till att subventionera verksamhet som inte klarar att på relativt kort sikt generera egen kundfinansiering.
- Vi är imponerade av engagemanget och kraften hos personer som är verksamma inom lantbrukssektorn och trädgårdsnäringen. Det är människor som brinner för sitt intresse och vill göra stor skillnad. Ofta starkt involverade i samhällsbyggandet med genuin tradition i organisationsverksamhet.

Våra synpunkter och reflektioner ska således läsas i den kontexten. Vi har en vilja att bidra till samma syfte som Tillväxt Trädgård verkar för i sitt övergripande inriktningsmål.

7.1 Novas syn på projektets måluppfyllelse

Projektets övergripande inriktningsmål:

“Målsättningen för Tillväxt Trädgård är att starkt bidra till att trädgårdsnäringen på 10 år 2008-2017 fördubblar värdet av varor och tjänster inom sektorerna hälsosamma livsmedel, prydnadsväxter och högvärdiga industriprodukter i hållbara produktions-system” är mycket väl känt hos det stora flertalet individer vi samtalat med. De flesta vi pratat med menar också att Tillväxt Trädgård varit en positiv faktor i näringens utveckling under sin verksamhetsperiod. Men detta baseras nästan enbart på subjektiva upplevelser och en ÖNSKAN mer än faktiskt påvisbara fakta.

Vi anser dock att som inriktningsmål och sammanhållande vision är målet synnerligen starkt och kraftigt. Detta inriktningsmål fungerar utmärkt som ”motivator” för alla inbladade och skapar hos många en känsla av att bidra till något viktigt och betydelsefullt.

Vi konstaterar vidare att de mer konkreta mål och indikatorer som formulerats inte på något märkbart vis har styrt eller varit grund för utvärdering av projektets kontinuerliga arbete under senaste verksamhetsperioden. Varför projektet valt att formulera dessa mål och indikatorer utan att låta dem påverka projektets arbete kan vi bara spekulera i, men att så skett är olyckligt anser vi. Konsekvensen är att vi har en stark vision, men en svagt formulerad väg till visionen. Konsekvensen av det är att projektet är hänvisade till ”aktivitetsredovisning” samt subjektiva upplevelse av meningsfullhet för att påvisa rörelse gentemot visionen. Det räcker tyvärr inte enligt vårt förmenande.

Ett sanningsenligt svar på frågan om Tillväxt Trädgård har nått sina mål och haft någon effekt på inriktningsmålet är således *”Vi vet inte”* eftersom arbetet inte har anpassats efter att styra gentemot uppsatta mål.

Men om vi ska *”tolka”* måluppfyllelsen i den senaste verksamhetsperioden så skulle följande kunna sägas:

Program för utveckling av företag och marknader

Mål

1. att öka optimismen och självförtroendet i trädgårdsnäringen
2. att utforma ett varaktigt, effektivt samarbete mellan producenter, LRF/GRO, Rådgivningsföretag, SLU/LTJ - fakulteten (och andra universitet) och Jordbruksverket (och andra myndigheter)
3. att etablera en nationellt ledande och en internationellt erkänd arena för utveckling av trädgårdsnäringen

Många vittnar om att mål 1 och 2 är uppnådda och att mål 3 på nationell basis har lyckats.

Programmet för utveckling av forskning och utbildning

Mål för programmet

4. att skapa nya resurser för forskning inom relevanta hortikulturella kunskapsområden
5. att stärka och utveckla internationellt och hortikulturellt excellent forskning
6. att publicera internationellt och hortikulturellt framstående forskningsresultat

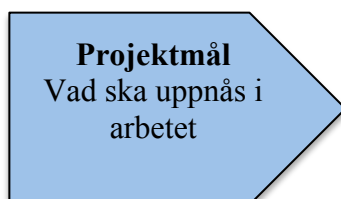
Flertalet menar att om vi avser projektfinansiering av forskningsprojekt i mål 4 så har Tillväxt Trädgård till delar lyckats. Mål 5 är inte uppfyllt och att mål 6 inte har varit i fokus.

Vi konstaterar att Tillväxt Trädgård således har ett väl fungerande och effektivt inriktningsmål



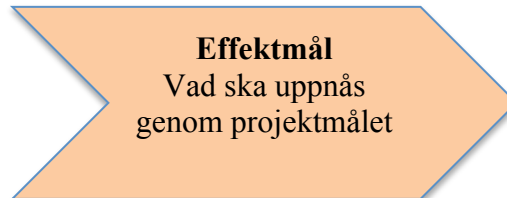
Tillväxt Trädgård har enligt oss och de intervjuade personerna haft tydliga krav på väl definierade projektmål i de delprojekt som finansierats via tillväxtfonden. De målen definierar vad arbetet i projektet ska uppnå. Exempel på projektmål är:

- Utveckla utbildningsmaterial inom något område
- Genomföra rekryteringsseminarium för att attrahera nya odlare,
- Genomföra en studie avseende olika odlingsmetoders utfall

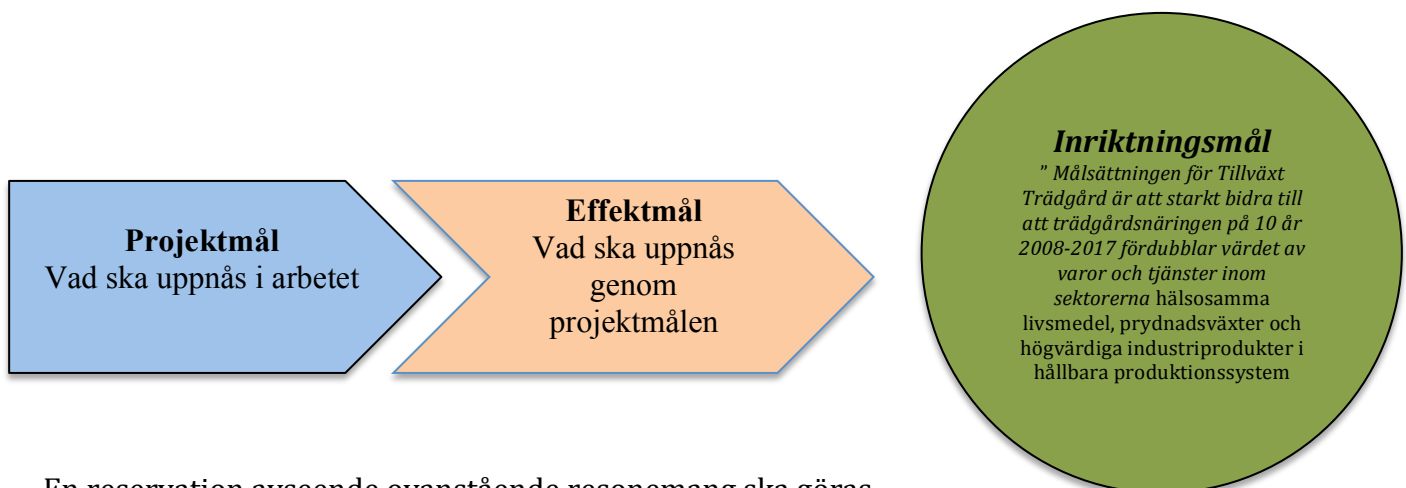


Det vi saknar är EFFEKTMÅL.

- Vad ska effekten av att ha nytt utbildningsmaterial vara och hur uppnår vi det?
- Vad ska effekten av att genomföra rekryteringsseminarium vara och hur uppnår vi det?
- Vad ska effekten av att genomföra en odlingsstudie vara och hur uppnår vi det?



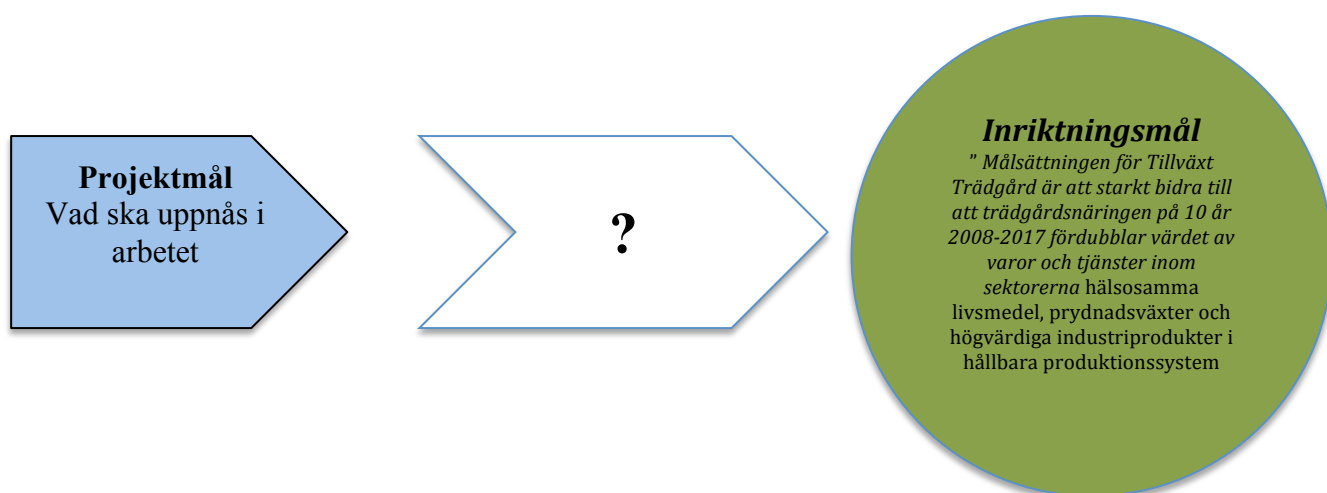
Ett effektivt projektarbete består således av tre måltyper:



En reservation avseende ovanstående resonemang ska göras avseende grundläggande forskning och utveckling. I den typen av verksamhet är det ogörligt och dysfunktionellt att sätta upp effektmål eftersom utfallet av forskningen inte kan förutses. Effektmålen där är snarare att "bygga på" en kunskapsmassa som på olika sätt hittar sin mottagare och tillämpning.

Vi har svårt att se att Tillväxt Trädgårds huvudsakliga inriktning och det genomförda arbetet är av denna karaktär.

Tillväxt Trädgård har enligt oss styrt sin verksamhet på följande vis

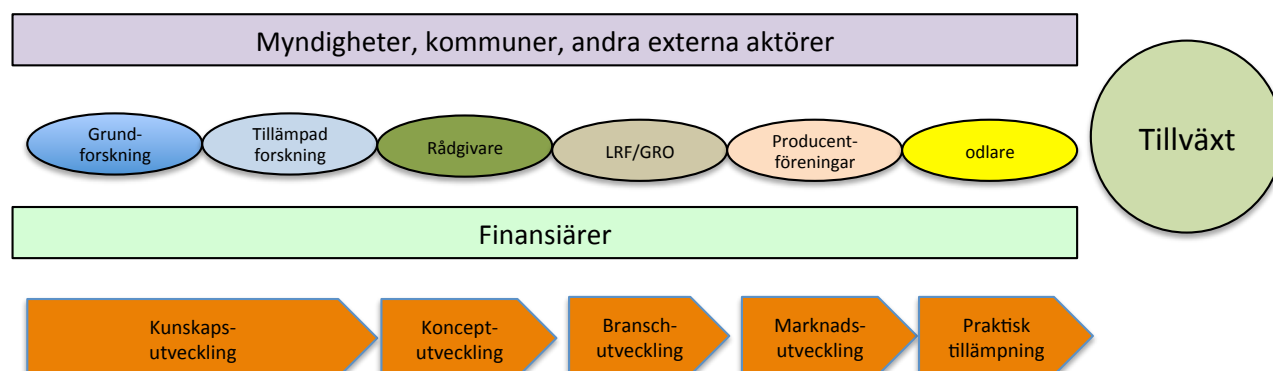


Konsekvenser av frånvarande effektmål är:

- Vi kan redovisa vad som gjorts men inte vad som uppnåtts
- Delprojekt startas med "inifrån - ut" perspektiv. Arbetet genomförs eftersom projektmålen är den utförande partens effektmål och styrgruppen ser en koppling till inriktningsmålen, men sen avstannar processen relativt ofta eftersom ingen eller få genuint efterfrågat och är mottagare av genomförd leverans.
- Vi får ett projekt med solitära, kortsiktiga aktiviteter istället för en dynamisk, kreativ sammanhållen process
- Vi sysselsätter människor, men uppnår ingen utvecklingen.

Summering av ovanstående är att Tillväxt Trädgård behöver ha ännu större fokus på den övergripande värdekedjan för tillväxt, som kan beskrivas i följande bild

Värdekedja i tillväxtarbetet

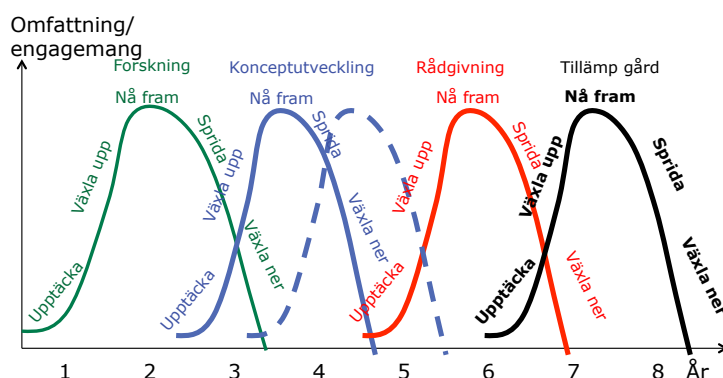


Ovanstående värdekedja är givetvis en schematisk bild, i verkligheten är ju exempelvis koppling mellan rådgivare och odlare betydligt närmare varandra.

Nova vill belysa följande möjligheter för Tillväxt Trädgård:

I ovanstående bild ser vi att avståndet mellan forskare och odlare är stort, vilket det generellt också upplevs som i verkligheten. Det finns en ENORM potential för båda parter om vi kan krympa det avståndet.

En mer vital dialog mellan parterna kan totalt för branschen exempelvis innebära att vi krymper ledtiden i värdekedjan



Källa: Svensk Mjolk

I grunden tror vi att det är viktigt att arbetet i värdekedjan inte utgår från "PUSH" tänkande. Det vill säga att en tidig aktör i värdekedjan gör saker solitärt som sedan ska "spridas" vidare. Betydligt mer framgångsrikt är enligt oss att i grunden skapa en dialog och arbetsmetodik som INTEGRERAR aktörer i värdekedjan utifrån ett "PULL" tänkande, där utgångspunkten för varje aktör är att definiera vad som efterfrågas och skapar värde i efterkommande led.

Nova anser att rådgivare, utifrån värdekedjan, behöver bli betydligt aktivare och mer fokuserade på att arbeta med KONCEPTUTVECKLING snarare än kunskapsförmedling eller kunskapsförädling. Vi anser att rådgivning generellt i lantbrukssektorn lägger alltför mycket tid och resurser på kunskapsutveckling av individer jämfört med att utveckla och konceptuera sina tjänster och erbjudande så att de skapar värde för kunden. Branschen präglas fortfarande enligt oss av alltför mycket individuella arbetsmetoder och försäljning av tid snarare än försäljning av värde och skapad effekt.

Vi ser Tillväxt Trädgård stora förtjänst och möjlighet att utifrån ett helhetsperspektiv, öka effektivitet och vitalitet i hela värdekedjan genom att stimulera SAMVERKAN mellan de olika aktörerna och hjälp dem att fokusera och utveckla sina egna bidrag i värdekedjan.



7.2 Novas reflektioner kring vald arbetsmetodik

Med arbetsmetodik avser vi här projektorganisationens struktur och de valda metoder, rutiner och system som använts i arbete.

Samtliga individer som idag ingår i någon av projektets arbetsgrupper är i grunden starkt positiva till Tillväxt Trädgård. Det är en stark positiv kraft. Några som lämnat har tyvärr en mindre positiv bild av projektets inre arbete, men är positiva till syftet med Tillväxt Trädgård

Projektmedlemmarna är engagerade och väldigt kompetenta människor som har en genuin bransch- och specialistkompetens. Tillväxt Trädgård har lyckats skapa en imponerande laguppställning nu och tidigare.

En i grunden på pappret fungerande arbetsorganisation med styrgrupp, projektgrupp och idé-projektverkstad har tyvärr i delar fungerat på ett sätt som negativt påverkat flera involverade individers motivation och engagemang i arbetet.

Det är allvarligt eftersom hela projektet föds av och är beroende av de involverade individernas entusiasm, engagemang och energi.

Med respekt för att tiden är en begränsning, prioriteringar behöver göras och projektet i grunden utgår ifrån respektive individ egna, personliga ansvarar för eget arbete ger vi ändå följande reflektioner och råd:

Novas kritiskt framåtriktade reflektioner:

- Styrgruppen har enligt vårt förmenande det senaste året i alltför stor utsträckning blivit operativa i projektansökningsarbete och därmed minskat fokus på strategisk styrning och ledning av projektet. Känns som resursslöseri avseende kompetens (så många duktiga människor kan använda sin dyrbara tid till annat värdeskapande arbetet)samt missriktad prioritering i ledningsarbetet.
- Oavsett vilken inriktning som idé – projektverkstadens arbete fick eller borde haft i senaste fasen så är det uppenbart att gruppen inte fungerat på önskvärt vis. Styrgruppen som högsta ansvariga forum kunde fångat detta på ett mer konstruktivt vis än vad som nu skedde. Vi vill se ett tydligare ledaransvar från styrgruppen. Det är många kompetenta människor som engagerar sig, lägger tid i projektet och vill åstadkomma något tillsammans med er. Ert viktigaste ansvar är att de förstår sin roll, får möjlighet att använda sin kunskap och energi, att det finns en stimulerande projektmiljö samt att ni utmanar människorna att prestera över sina egna och andras förväntningar. Att styrgruppen får dragning till en operativ arbetsgrupp i ett dynamiskt bransch – och samhällsprojekt som Tillväxt Trädgård gynnar ingen, inte heller medlemmarna i styrgruppen.



- Roll – och ansvarsfördelning med befogenheter i projektet för de olika grupperna är i praktiken otydliga eller vaga, även om de faktiskt finns nedskrivna någonstans. Alla ingående personer borde givetvis tydligt både förstå sin roll i projektarbetet samt vilka förväntningar på prestation som är kopplade till denna roll.
- Vi anser också det är negativt att ingen formell samverkan sker mellan de olika arbetsgrupperna. Vi förstår att det sannolikt beror på upplevd tidsbrist och prioritering av andra aktiviteter i projektet, men vi tror att det är mycket negativt för projektet som helhet att inga gemensamma möten eller träffar sker, där mål och inriktningar kan diskuteras, kunskap och erfarenheter bytas samt utvärdering av det interna arbetet kan ske. Vi uppmanar Tillväxt Trädgård att minska sina utgifter på att köpa extern utvärderare(hic!) samt lägga de pengarna på gemensamma utvärderingar – framtidsdagar.
- Är framtidsgruppen en formell arbetsgrupp med uttalat mål och syfte som är beslutad av styrgruppen? Gruppens finns inte på projektets hemsida. Det gynnar ingen om projektets arbetsorganisation tappar i stingens och uppdrag. Om en framtidsgrupp behövs så ska den givetvis formaliseras med tydligt uppdrag i förhållande till inriktningsmålet samt de befintliga arbetsgrupperna i projektet.
- Den interna administrationen av projektet är inte särskilt funktionell. Det finns idag stora tekniska möjligheter att lägga upp webbaserade projektplatser (typ dropbox) som minskar eller eliminerar behovet av postala och digitala utskick och därmed effektiviserar arbetsåtgång samt ökar kommunikationshastigheten i arbetsgrupperna markant.

Med de kritiska synpunkterna vill vi också säga att vi är oerhört imponerade av projektledningens imponerande entreprenörskap, visionära ansats och genuina förmåga att skapa finansiering över lång tid hos många stora aktörer. Det är svårt att se att Tillväxt Trädgård hade skapat nuvarande position inom branschen utan det ledarskapet. Men, kanske då att andra saker som ovan nämnts, blivit mindre omhändertagna och styrda på. Det kan nu korrigeras. Inte antingen eller utan både och för balansens skull.

7.3 Novas reflektioner kring Tillväxt Trädgårds inriktning och framtid

Tillväxt Trädgårds verksamhet och inriktning har utvecklats under åren. Det gör att det finns många olika "bilder" av projektet och också många olika uppfattningar om vad projektets "verkliga" uppgift och "själ" är. Tillväxt Trädgårds komplexitet gör det, i alla fall för oss, svårt att snabbt och enkelt förstå projektets verksamhet. Tillväxt Trädgård är mångfacetterat och har många dimensioner.

En beskrivningsmodell vi anser funktionell är nedanstående, lånad av Anneline Sander och Thomas Jordan (Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet). Den beskriver olika typer av samhälls-entreprenörer. Dessa fyra typer skiljer sig från varandra i arten av mål de eftersträvar och i vilka strategier de använder

Evenemangs-fokuserat	Verksamhets-byggande	Systematisk	Dialektiskt
<ul style="list-style-type: none"> • Enskilda konkreta idéer • Impulsiv karaktär • Kort tidshorisont, begränsad uthållighet • Ibland inslag av önskan att vinna personlig glans och ära • Lyckat resultat: uppmärksam händelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att tillgodose ett samhälleligt behov eller lösa ett problem • Fokus på att bygga och driva egen verksamhet för vissa brukare eller genomföra ett projekt • Tidshorisonten ofta 1-3 år, även om målet är att verksamheten ska bli permanent • Lyckat resultat: väl fungerande verksamhet el. uppnådda projektmål 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att uppnå förändringar i hur delar av samhällssystemet fungerar (t.ex. skolan, arbetsmarknaden, socialtjänsten, vården) • Lång tidshorisont p.g.a. att målen rör trögrörliga strukturer • Söker arbeta strategiskt med att övertyga, bevisa, utbilda, utveckla program, värdegrunder. • Lyckat resultat: systemiska förändringar 	<ul style="list-style-type: none"> • Syftar till att bidra till att den potential för samhällsnytta som finns i den aktuella situationen förverkligas • Stark process-orientering, skapar forum för genuina dialoger • Stort inslag av att arbeta med människors perspektiv • Prövar ständigt om det egna perspektivet bör förändras • Lyckat resultat: transformativa processer

Kort beskrivning av kännetecknen för de olika typerna

Evenemangsfokuserat samhällsentreprenörskap kännetecknas av att en enskild idé eller ett evenemang genomförs. En person (eller grupp) får en spännande och stimulerande idé om något man skulle kunna göra och skrider till verket med att försöka förverkliga idén. Idén rör ofta något konkret som kan iscensättas i en nära framtid med resurser som finns till hands eller som snabbt kan mobiliseras. Ofta handlar det om något spektakulärt, där drivkrafterna för samhällsentreprenören kan vara att ha kul och att hamna i rampljuset själv. Att idén är samhällsnyttig är här mer en nödvändighet för att andra ska uppskatta initiativet än själva drivkraften bakom engagemanget. Det kan också röra sig om en idé om ett engångsevenemang som planeras och genomförs.

Verksamhetsbyggande samhällsentreprenörskap kännetecknas av att samhällsentreprenören sett ett problem eller behov som finns i samhället eller utvecklat en vision om något som skulle kunna berika samhället i något avseende. Fokus är att förverkliga en idé genom att bygga och driva en eller flera verksamhet(-er) som är till nytta för vissa målgrupper eller genomföra ett projekt som utmynnar i en händelse eller en produktion. För att kunna uppnå målen behöver samhällsentreprenören mobilisera resurser, få nödvändiga tillstånd och organisera en verksamhet. Den verksamhet eller det projekt som bedrivs utvecklas dock i egen regi, vid sidan av de etablerade strukturer som finns. Detta innebär att samhällsentreprenören, när nödvändiga resurser säkrats, har hög grad av kontroll över verksamhetsbygget. Ofta har initiativet en "linjär" karaktär: man har en idé, utvecklar en plan, mobiliserar resurser, bygger en verksamhet och sedan blir det ett mer eller mindre lyckat resultat. Tidshorisonten är ofta ett till ett par år. Strategierna som används innebär ofta att göra en plan, skriva ansökningar för att få pengar och tillstånd och bygga en organisation som är ägnad att förverkliga visionen. En hög andel av de initiativ som går under benämningen socialt entreprenörskap har karaktär av att vara verksamhetsbyggande.

Systemiskt samhällsentreprenörskap kännetecknas av att samhällsentreprenören vill påverka hur andra aktörer, t.ex. förvaltningar, myndigheter, näringsliv och andra organisationer fungerar. Man har sett vad man uppfattar som missförhållanden eller brister i samhällets nuvarande sätt att fungera, eller man har en vision om hur samhället skulle kunna bli bättre om de bestående samhällsinstitutionerna ändrar sina prioriteringar, arbetssätt eller strukturer. Samhällsentreprenören har utvecklat sitt eget perspektiv och utifrån detta vill man påverka andra. Strategierna som används handlar ofta om att formulera visioner, försöka övertyga beslutsfattare om önskvärdheten av de egna tankarna och med exempel leda i bevis att det är möjligt att göra saker annorlunda och bättre.

Dialektiskt samhällsentreprenörskap kännetecknas av en stark processorientering, som genomsyrar såväl målformulering som strategier. I botten finns ett engagemang för en viss problematik eller vissa värden, men den dialektiska samhällsentreprenören är försiktig med att vara alltför specifik i formuleringen av mål och visioner. I stället ligger fokus på att etablera goda relationer med relevanta aktörer och inleda genuina dialoger med stor öppenhet för de idéer, behov och möjliga synergieffekter som uppstår när olika

synsätt och intressen möts. Man undersöker löpande vad som är möjligt, håller öppet för vilka möjligheter och vilket handlingsutrymme som uppstår till följd av de processer som pågår hos andra aktörer och i samhället i stort. Strategierna innefattar att ständigt reflektera över och omvärdera det egna synsättet, egna visioner och förhållningssätt, samt skapa goda förutsättningar för lärande, möten mellan olikheter och skapande processer.

Det ***dialektiska samhälls­entreprenörskapet*** skiljer sig från de tre andra på ett avgörande sätt: det är genuint *dialogiskt orienterat*, medan de tre övriga kan beskrivas som *monologiska*. "Monologiskt" betyder här att de berörda personerna är inbäddade i ett perspektiv, sitt eget. Detta perspektiv känns som det mest rätta, det viktiga perspektivet. Omvärlden uppfattas och värderas inifrån det egna perspektivet, med dess historieskrivning och lägesbeskrivning, värderingar och problemformulering.

En monologisk föreställningsvärld är dualistisk till sin natur: andra perspektiv är motståndare eller i alla fall hinder i vägen för förverkligandet av egna idéer och planer. Man reflekterar inte över egenskaperna i det egna perspektivet och ser inte detta som en variabel, d.v.s. som något som kan omvandlas genom de insikter som skapas i mötet med andras perspektiv. Ett dialogiskt förhållningssätt blir en naturlig följd av en stark perspektivmedvetenhet, d.v.s. en benägenhet att aktivt reflektera över egenskaperna i det egna och andras perspektiv och över vilka konsekvenser dessa egenskaper får för prioriteringar och agerande. Med ett monologiskt synsätt blir det naturligt att inrikta sig på att försöka övertyga andra om riktigheten i det egna synsättet eller överbevisa dem om att de måste ändra sig. Med ett dialogiskt synsätt blir det naturligt att ha en undersökande och öppen hållning och se vad som utvecklas sig när man får större förståelse för varandras villkor, synsätt och intressen.

Utifrån vår horisont så har Tillväxt Trädgård inslag av samtliga dessa samhälls­entreprenörstyper. Projektet har sitt ursprung i den dialektiska modelltypen, där olika intressenter med olika perspektiv startar en dialog, man startar en verksamhetsbyggande modell, vill engagera utomstående genom att uppmuntra evenemangsaktiviteter och adderar relativt snart systematiska perspektiv i arbetet.

Nova konstaterar följande:

- Det ALLA anser vara Tillväxt Trädgårds största förtjänst är att man i förhållande till ingående parter lyckats med den dialektiska ansatsen. Projektet har lyckats skapa ett forum där olika perspektiv, lärande och nya möten kan uppstå genom samtal. Grundläggande kritik gentemot projektet är också kopplat till om den ansatsen är fruktbar eller värd nödvändig insats
- Den massivaste kritiken hos de vi pratat med är gentemot satsningar på enskilda evenemang eller delprojekt. Är de verkligen effektiva?
- Den största frustrationen hos intervjuade personer är kopplat till vad Tillväxt Trädgård ska använda egna, befintliga resurser till. Vad gör vi och vad kan/ska andra organisationer driva. Risker är uppenbara att Tillväxt Trädgård, för att ha



kontroll, skapar nya men parallella resurser till redan befintliga.

- Den kanske största möjligheten som lyfts fram är kopplad till att öka satsningen på systematiskt entreprenörskap kopplat till en dialektisk ansats. Det finns en stor utväxling för branschens tillväxt genom att bygga samtal och relationer med kommuner, politiska instanser, myndigheter, intresseorganisationer, övriga näringsliv m.fl.

Vår uppfattning är att Tillväxt Trädgård behöver en medveten vald strategi för VAD projektet vill vara och HUR den rollen ska utföras. Idag utvecklas de olika typerna genom "konkurrenstänkande" och utan en genomgripande konsekvensanalys. Idag är vår uppfattning att Tillväxt Trädgård vill vara ALLT och därigenom inte blir riktigt effektiva på något.

Vi anser att det är föga framgångsrikt utifrån nuvarande inriktningsmål att Tillväxt Trädgård i framtiden har sin *tyngdpunkt* i den verksamhetsbyggande och evenemangsinriktade entreprenörsmodellen. Det leder enligt oss enbart till fortsatt sysselsättning av vissa individer utan påtaglig effekt på inriktningsmålet uppfyllelse.

De verksamhetsbyggande och evenemangsinriktade entreprenörsmodellerna kan mycket väl ha sitt berättigande även i framtiden, men då i ett annat och nytt (regionalt)sammanhang och med en annan styrning än vad som skett hittills.

Vi ser Tillväxt Trädgård i första hand som de som i framtiden skapar nya möten, kopplar ihop relevanta aktörer med varandra, hjälper andra att etablerar nya konstellationer, startar upp nya projekt men överlåter driften av dem på andra och att man gör detta i en långsiktig, tydligt effektorienterad metodik vars inriktningsmål är det redan befintliga.

7.4 Novas reflektioner kring kommunikation och marknadsföring

Den dominerande attityden till marknadsföring och kommunikation vi mött inom Tillväxt Trädgård är sändarorienterad. Den utgår ifrån att vi har något eller har gjort något som några andra ska ta del av.

I den attityden handlar det om att "nå ut" Vi anser att det i Tillväxt Trädgårds fall är en dysfunktionell attityd.

En annan attityd är att se kommunikation och marknadsföring som en interaktion, där andra parter och organisationer kan uppnå egna mål och syften genom att vara en integrerad del av Tillväxt Trädgård kommunikation och marknadsföring. Då byggs kommunikationen på samverkan och win-win, man bygger ett "dragande" informations – kommunikationsarbete snarare än ett "pushande"



Vi är oroade för att Tillväxt Trädgård framöver skapar en traditionell, sändarorienterad marknadsföring och kommunikation som ofta tar sig uttryck i följande aktiviteter:

- Fräscha upp hemsidan layoutmässigt
- Ta fram en broschyr om något
- Annonsera någonstans om Tillväxt Trädgård
- Starta några informationsträffar

Ovanstående aktiviteter är inte nödvändigtvis fel, men i en sändarorienterad kommunikation och marknadsföring är det nödvändigt att göra det igen och igen och igen och igen..... för att upprätthålla någon effekt.

Vi anser att Tillväxt Trädgård ÄR ett kommunikationsprojekt, ett dialektiskt samarbete mellan olika parter, vars viktigaste utkomst är kommunikation och information. Vi menar således att det är en central del av hela projektets strategi och ska integreras i den övergripande strategin. Det är enligt oss direkt negativt om Tillväxt Trädgård behandlar kommunikation och marknadsföring som en enskild aktivitet utifrån ett sändarorienterat perspektiv.

7.5 Novas reflektioner på externa intressenters syn på Tillväxt Trädgård

Personer från exempelvis jordbruksverket, länsstyrelsen, kommuner och Invest in Skåne har i grunden en genuint positiv bild av Tillväxt Trädgård. Utifrån deras perspektiv är projektet en utmärkt samarbetspartner med hög kompetens, god flexibilitet och en samarbetsförmåga som uppskattas mycket. Det som dessa personer efterfrågar är en ännu tydligare strategisk plan samt en ökad förmåga att integrera redan befintliga offentliga verksamheter inom tillväxtområdet (såsom landsbygdsprogrammet) med Tillväxt Trädgårds verksamhet.

Det förtroendekapital som Tillväxt Trädgård har hos dessa personer är enormt viktigt och imponerande.

Odlarföreningar och enskilda odlare har en mer varierande syn på Tillväxt Trädgård. Allt ifrån en positiv grundsyn till en starkt kritisk inställning att arbetet som pågår mest är trams. Intrycken hos dessa personer är starkt färgade av deras upplevda praktiska nytta av Tillväxt Trädgård. De personer som är engagerade i samhällsorienterad eller organisationsorienterad, förändring av branschen är ofta också mer positiva till Tillväxt Trädgård. De personerna som är mer fokuserade på den praktiska nyttan för det enskilda företaget eller odlaren är ofta mer kritiska till Tillväxt Trädgård.



7.6 Novas reflektioner på parternas syn på Tillväxt Trädgård

Vi har redogjort för detta tidigare i rapporten. Sammanfattningsvis anser man Tillväxt Trädgård som ett viktigt och meningsfullt arbete, men det finns många olika uppfattningar om hur man bör utveckla arbetet. Vår uppfattning är att det nu för projektet, är viktigt att göra skillnad. Vitalisering av arbetet behöver göras för att på nytt skapa motivation, engagemang och drivkraft på bred front. Den stora risken för Tillväxt Trädgård framöver, som vi upplever det, är att några få initierade personer driver vidare och det stora flertalet involverade "markerar" närvaro. Om det inträffar kommer Tillväxt Trädgård med stor sannolikhet att tyna bort och marginaliseras i betydelse inom relativt snar framtid.

8. Novas förslag på utvecklingsaktiviteter

1. Genomför en bred förankrad grundläggande strategisk plan för Tillväxt Trädgård som bör innehålla följande områden

- Bild av verkligheten:
 - Tillväxt är viktigt för branschen och den enskilde företagaren
- Vision och övergripande mål:

”Målsättningen för Tillväxt Trädgård är att starkt bidra till att trädgårdsnäringen på 10 år 2008-2017 fördubblar värdet av varor och tjänster inom sektorerna hälsosamma livsmedel, prydnadsväxter och högvärdiga industriprodukter i hållbara produktionssystem”

- Grundanalys:
 - Varför är det som det är?
 - Hur fungerar tillväxten i näringen idag?
 - Var står vi idag inom Tillväxt Trädgård(SWOT)?
 - Vad pågår i övrigt inom tillväxtområdet i näringen som vi är beroende av eller kan använda?
- Strategi:
 - Prioriterade utvecklingsområden för att uppnå visionen
 - Prioriterade partners och andra aktörer för att uppnå vårt mål
 - Hur ska planen för att förverkliga våra idéer se ut?

2. Skapa en intern arbetsorganisation som är funktionell i förhållande till den strategiska planen. Det kan innebära en organisation som idag eller inte, svaret ska ges av den strategiska planen. Nova har i grunden för dålig insikt i för – och nackdelar med att integrera Tillväxt Trädgård i annan befintlig organisation för att värdera detta. Vi bedömer att projektets medlemmar bäst avgör det själva.

3. Definiera mycket tydligt vilka andra organisationer och intressenter som bäst lämpar sig för att driva och uppnå strategiska mål. Utgå ifrån att Tillväxt Trädgård i grunden är ett dialektiskt, samverkande projekt. Den strategiska planen ska skapa former för detta arbete och klart synliggöra det ömsesidiga ansvaret för de ingående parterna. Grundinställning bör enligt oss vara att Tillväxt Trädgård uppnår SINA mål VIA andra organisationer i första hand.

4. Bemanna projektets arbetsorganisation utifrån önskvärd kravprofil på individnivå för att uppnå de ingående arbetsgruppernas syfte och mål i den strategiska planen.

5. Allt kommande arbete ska planeras och styras utifrån tydliggörande av projektmål, effektmål och inriktningsmål. Om exempelvis *”rekrytering av nya odlare”* är ett prioriterat strategisk utvecklingsområde för Tillväxt Trädgård i framtiden så behövs en betydligt mer långsiktig handlingsplan än vad som presterats hittills. Det är lite naivt att tro att en eller några enskilda rekryteringsseminarier får någon varaktig



effekt. Det arbetet behöver hanteras utifrån en strategisk rekryteringsplan med tydligt uppsatta effektmål, dvs hur många nya odlare ska rekryteras inom en viss tid och vilka kanaler är mest effektiva för att fånga kandidater. Det samma gäller om exempelvis "nya odlingsmetoder" är ett strategiskt utvecklingsområde. Då borde Tillväxt Trädgård skapa projekt för att ta fram nya odlingsmetoder MEN samtidigt också sätta upp mål för hur många odlare som ska implementera dessa metoder och vilka önskvärda effekter som ska uppnås inom stipulerad tid. Ett sådant projekt kan således inte starta UTAN att det finns någon i odlarledet som är genuint intresserade av att ingå i tillämpning av projektets resultat. Ett annat exempel är om "framtagning av nytt utbildningsmaterial" är strategiskt utvecklingsområde. Då ska det finnas plan för vilka kurser det nya materialet ska användas i, vilka lärare som ska använda detta och när det ska ske. Konsekvensen av det blir att det skapas MÅTBARA mål som möjliggör kontinuerlig styrning och utvärdering av genomfört arbete

6. Skapa en arbetsmetodik där de ingående projektgrupperna och medlemmarna TILLSAMMANS (årsvis) planerar arbetet, utvärderar genomfört arbete och själva skapar ett internt förbättringsarbete. Det arbetet kan förslagsvis genomföras under 2 arbetsdagar med internat. Vår poäng här är att även det interna arbetet ska ske i dialektisk anda.
7. Genomför allt projektarbete på webbaserad projektplats. Minskar arbetsbelastning och skapar ökad effektivitet
8. Projektets marknadsföring och kommunikation är om vi arbetat enligt ovanstående en integrerad del av hela arbetet. Då kan förbättringsarbete avseende hemsidan utformning, m.m aktiveras. Det är givetvis även enligt oss en nödvändig åtgärd att så sker.

"May the force be with you....."