

**Vision:  
hållbar tillväxt**

Hur kan kvinnors företagande  
integreras i tillväxtarbetet?

© **Tillväxtverket**

Upplaga: 2 000 ex, därefter tryck vid behov

Författare: Matilda Ardenfors och Marcus Holmström,

Ramböll Management Consulting

Jenny Idebro, Tillväxtverket

Produktion: Ordförrådet

Foto: sid 12/MASKOT, sid 20/Stefan Örtenblad/Johnér,

sid 48/Bernard Jaubert/Ina Agency, sid 54/Ellinor Hall/Johnér

Stockholm, september 2013

Tryck: DanagårdLiTHO

ISBN 978-91-86987-89-3

Info 0523

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Jenny Idebro

Telefon: 08-681 94 42

E-post: [jenny.idebro@tillvaxtverket.se](mailto:jenny.idebro@tillvaxtverket.se)

# Vision: hållbar tillväxt!

Hur kan kvinnors företagande integreras i tillväxtarbetet?

1. Inledning	13
2. Företagsfrämjande på lika villkor	21
3. Goda exempel från regionerna	49
4. Rekommendationer och slutsatser	55
Bilaga: Samtliga identifierade regionala utmaningar	70

# Förord



## **KVINNORS FÖRETAGANDE ÄR EN STRATEGISK TILLVÄXTFRÅGA.**

27 procent av företagen i Sverige drivs idag av kvinnor och allt fler regioner och företagsfrämjande aktörer ser kvinnors företagande som en självklar del av näringslivet. I praktiken är det dock långt ifrån lika villkor för kvinnor och män att ta del av det statligt finansierade företagsfrämjandet som ska bidra till tillväxt i företag och regioner. Vilka förändringar krävs för att kvinnor och män ska få samma möjligheter att ta del av finansiering, affärsutvecklingsinsatser, rådgivning med mera och därmed även ha samma förutsättningar starta, driva och utveckla företag?

Tillväxtverket har inom programmet Främja kvinnors företagande regeringens uppdrag att ta fram en nationell, handlingsinriktad strategi för hur kvinnor och män ska kunna ta del av företagsfrämjande insatser på lika villkor. Strategin ska lämnas till regeringen under våren 2015. Som ett led i arbetet gav Tillväxtverket regionernas tillväxtansvariga aktörer i uppdrag att ta fram en förstudie om hur kvinnors företagande kan bli en integrerad del av det ordinarie regionala tillväxtarbetet.

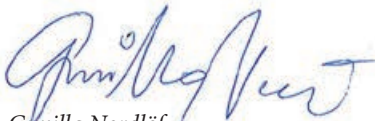
Samtliga förstudier har på Tillväxtverkets uppdrag analyserats av Ramböll Management Consulting AB. Analysen, som ligger till grund för denna rapport, visar på en rad utmaningar och rekommendationer gemensamma för Sveriges regioner och företagsfrämjande aktörer.

En av slutsatserna i rapporten är att det finns stora möjligheter för de regionalt tillväxtansvariga aktörerna att tydligare styra och samordna det företagsfrämjande systemets aktörer i syfte att stärka förutsättningarna för kvinnor och män att ta del av företagsfrämjande på lika villkor.

En gemensam ansats som lyfts fram är att koppla satsningar på kvinnors företagande till befintliga strategier såsom regionala utvecklingsprogram och regionala utvecklingsstrategier. På så sätt kan satsningar på kvinnors företagande användas som en förstärkning av insatserna i regionerna för att hantera strukturomvandling och uppnå stärkt konkurrens- och attraktionskraft i företag och regioner.

På Tillväxtverket har Jenny Idebro arbetat med rapporten. Vår ambition är att denna rapport och de regionala förstudierna ska kunna användas som ett strategiskt underlag i det regionala tillväxtarbetet framöver.

STOCKHOLM I SEPTEMBER 2013



*Gunilla Nordlöf*  
Generaldirektör

# Sammanfattning

Programmet *Främja kvinnors företagande* är ett regeringsuppdrag som Tillväxtverket haft sedan 2007. Syftet med programmet är att bidra till tillväxt och förnyelse i svenskt näringsliv genom att fler företag drivs och utvecklas av kvinnor. Inom ramen för programmet har samtliga aktörer med regionalt tillväxtansvar fått i uppdrag av Tillväxtverket att ta fram en förstudie för hur kvinnors företagande ska integreras i det regionala tillväxtarbetet. Syftet är att skapa lika förutsättningar för kvinnor och män att ta del av företagsfrämjande som rådgivning, finansiering med mera. Förstudierna beskriver hur kvinnor och män kan ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor i respektive region och ger förslag på hur regionen ska arbeta för att kvinnors företagande ska bli en integrerad del i det ordinarie regionala tillväxtarbetet.

Analysen av förstudierna från 21 regioner och län synliggör ett antal utmaningar för det företagsfrämjande systemet. Dessa utmaningar kan kategoriseras på fyra nivåer: strukturell, institutionell, interpersonell och individuell nivå.

Utmaningar på **strukturell** nivå gäller bland annat den könssegregerade arbetsmarknaden och traditionella genuskontrakt, dvs. normer och värderingar som genomsyrar samhället och som påverkar vilka föreställningar som finns om kvinnor och män och som individer och samhälle anpassar sig till. Detta begränsar kvinnors förutsättningar att starta och driva företag. För att hantera dessa utmaningar krävs ett brett samhälleligt grepp kring utbildningsfrågor, utformningen av välfärdssystemet, lagar och regler samt ekonomiska incitament som stimulerar företagande och entreprenörskap i samhället i stort.

Utmaningar på **institutionell** nivå handlar främst om föreställningar om kvinnor och män i allmänhet och som företagare i synnerhet, samt föreställningar om branscher. För att bemöta dessa utmaningar krävs bland annat spridning av goda exempel, fakta och kunskap om företagande i olika branscher samt strategisk kommunikation av kvinnors företagande som en tillväxtfråga.

Utmaningar på **interpersonell** nivå handlar om det företagsfrämjande systemets utformning, organisation och samverkan mellan dess olika aktörer. Det saknas i stor utsträckning könsuppdelad uppföljning av företagsfrämjande aktörers verksamheter. Det saknas inte sällan mål och verktyg för jämställdhetsintegrering på organisationsnivå och insatser för kvinnors företagande blir specifika projektsatsningar som hamnar utanför det ordinarie arbetet. Dessutom visar förstudierna att kunskapen om genus- och jämställdhetsfrågor är ojämnt fördelad mellan olika organisationer inom det företagsfrämjande systemet, att samverkan mellan olika organisationer behöver utvecklas och att det saknas nätverk för företagarkvinnor. För att bemöta utmaningarna krävs regionalt ledarskap för samordning av aktörerna inom det företagsfrämjande systemet, bland annat genom uppföljning, samverkan och kompetenshöjande insatser.

Den huvudsakliga utmaningen på **individuell** nivå är att enskilda personer inom det företagsfrämjande systemet behöver behöva bransch- och genuskompetens, samtidigt som det finns en slags "kunskapsparadox" som innebär att personer som redan har hög kunskap vill ha ytterligare kunskap, medan personer med lägre kunskapsnivå anser att de inte behöver mer kunskap. För att bemöta detta krävs kunskapshöjande aktiviteter för de företagsfrämjande aktörerna och ökade incitament för dem att bemöta företagare på lika villkor.

Förstudierna visar goda exempel på aktivt och strategiskt arbete i regionerna och exempel på strategisk samverkan mellan aktörer för att utveckla företagsfrämjandet. Sammantaget visar förstudierna på goda förutsättningar och möjligheter framöver för de regionalt tillväxtansvariga aktörerna och företagsfrämjande aktörer att tillsammans skapa ett företagsfrämjande system på lika villkor för kvinnor och män. I slutet av denna rapport presenteras rekommendationer för hur regionalt tillväxtansvariga aktörer kan hantera de olika utmaningarna. Denna rapport och de regionala förstudierna kan med fördel utgöra viktiga strategiska underlag i det regionala tillväxtarbetet framöver.

# Summary

The Promoting Women's Entrepreneurship programme is a government commission that the Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket) has had since 2007. The purpose of the programme is to contribute to growth and renewal in the business sectors in Sweden by promoting women's entrepreneurship. As part of the programme all actors responsible for regional growth have been commissioned by the Swedish Agency for Economic and Regional Growth to produce a pilot study on how to integrate women's entrepreneurship into work on regional growth. The purpose is to provide enterprise promotion services such as advisory services, financing, etc. on equal terms for men and women. The pilot studies describe how women and men can access the system of enterprise promotion on equal terms in each region and make proposals for action by their region to make women's entrepreneurship an integral part of mainstream work on regional growth.

The analysis of the pilot studies from 21 regions brings out a number of challenges if women and men are to have benefit on equal terms from the system of enterprise promotion. These challenges can be categorised at four levels: the structural, institutional, interpersonal and individual levels.

Challenges at **the structural level** include the gender-segregated labour market and traditional gender contracts that limit the opportunities for women to start and run businesses. Addressing these challenges will require a broad societal approach to education issues, the design of the welfare system, laws and regulations as well as economic incentives that stimulate enterprise and entrepreneurship in society as a whole.

Challenges at **the institutional level** chiefly concern ideas about women and men in general and as entrepreneurs in particular, as well as ideas about industries. Action needed to respond to these challenges includes spreading good examples, facts and knowledge about enterprise in different industries and strategic communication of women's entrepreneurship as a growth issue.

Challenges at **the interpersonal level** have to do with the design and organisation of the system for enterprise promotion and collaboration between the different actors in the system. There is little gender-disaggregated monitoring of the activities of the enterprise promotion actors. Often there are no objectives and tools for gender mainstreaming at organisational level and action for women's entrepreneurship takes the form of pro-



ject initiatives that are not part of mainstream work. The pilot studies also show that knowledge about gender and gender equality issues is unevenly distributed between different organisations in the enterprise promotion system, that collaboration between different organisations needs to be developed and that there is a lack of networks for women entrepreneurs. Responding to these challenges requires regional leadership for coordination of the actors in the enterprise promotion system, including monitoring, collaboration and continued knowledge enhancing activities with a gender perspective and concerning the conditions for enterprise in different industries.

The main challenge at **the individual level** is that individuals in the enterprise promotion system need gender competence at the same time as there is a kind of 'knowledge paradox' to the effect that people who already have a high level of knowledge want more knowledge while people with a lower level of knowledge consider that they do not need more knowledge. Responding to this requires activities to raise the level of knowledge among enterprise promotion actors and greater incentives to get them to approach entrepreneurs on equal terms.

The pilot studies present good examples of active and strategic work in the regions and examples of strategic collaboration between actors to develop enterprise promotion in order to integrate women's entrepreneurship with mainstream work on regional growth. Taken together, these pilot studies demonstrate good conditions and possibilities in the future for actors responsible for regional growth and enterprise promotion actors to join together to establish an enterprise promotion system with equal access for women and men. It is hoped this report and that the regional pilot studies will be used as a strategic input in work on regional growth.

### **Recommendations and conclusions to ensure that women and men benefit on equal terms from enterprise promotion**

The recommendations and conclusions in the regional pilot studies are mainly addressed to actors responsible for regional growth, because they have commissioned the pilot studies and are also the bodies responsible for implementing women's entrepreneurship at the regional level. The recommendations deal in various ways with how actors responsible for regional growth can cooperate with one

another and set up incentives for actors in the enterprise promotion system and how the latter can cooperate with one another. As the great majority of the challenges has to do with the conditions for integrating women's entrepreneurship into mainstream work on regional growth, the pilot study recommendations link up well with the regional challenges identified.

#### **Objectives and vision for work on regional growth**

- Actors responsible for regional growth should have a clearly formulated picture of the challenges linked to women's and men's entrepreneurship. A vision is also needed of what the region will be like when women and men can start and develop companies on equal terms.
- Link women's entrepreneurship to existing strategies such as regional development programmes (RUP) and regional development strategies (RUS), one reason being that women's entrepreneurship can then be used to reinforce regional structural transformation already in progress.

- Actors responsible for regional growth can prioritise activities for women's entrepreneurship that are in line with strategic, long-term regional priorities within the framework of their regional development strategy, regional development plan and similar strategic documents. Prioritise initiatives in industries, either those where many women are running businesses today or those where it is deemed desirable to have more companies in the future.
- Integrate gender equality into business planning, monitoring and quality management so that women and men will benefit on equal terms from the system for enterprise promotion. Quality assurance documents from a gender perspective.

#### **Coordinate the regional enterprise promotion system**

- The actor responsible for regional growth should take the regional leadership in order to govern and coordinate the enterprise promotion system so that women and men benefit on equal terms from the system.

- Develop collaboration in existing forums or establish new forums for enterprise promotion actors and the actor responsible for regional growth. However, it is of the utmost importance that no special forums are established for women's entrepreneurship as this risks contributing to making women's entrepreneurship a specific issue outside mainstream work.
- Visualise functions and activities in the enterprise promotion system to make the system more effective and understandable, both for entrepreneurs and for enterprise promotion actors themselves. The local business development offices have an important role in this context as they often act as guides for both entrepreneurs and actors. The actor responsible for regional growth should view the enterprise promotion system as a living system whose functions, roles and activities develop and change over time.
- The actor responsible for regional growth and enterprise promotion actors can meet at regular intervals to discuss roles and activities in various phases of the development of businesses in order to ensure that the enterprise promotion system does not have any gaps or significant overlaps.
- Demand gender-disaggregated monitoring of the activities of enterprise promotion actors. This monitoring relates to both specific initiatives and the mainstream work of enterprise promotion actors.
- Provide support in the design and implementation of gender-disaggregated monitoring by enterprise promotion actors.

#### **Knowledge and facts**

- Knowledge-enhancing activities with, for example, a gender perspective and conditions for enterprise in different industries for enterprise promotion actors. The possibilities for actors responsible for regional growth to offer this kind of activity depend on their resources; perhaps resources can be set aside for this or the possibilities of obtaining special funding for activities in, for example, industry expertise can be monitored.
- Develop knowledge about industries through gender-disaggregated statistics, industry studies or needs analyses.

## Communication and good examples

- Communicate women's entrepreneurship as a growth issue. Communicate initiatives in women's entrepreneurship to enterprise promotion actors by focusing on enterprise and industries instead of on the target group being women.
- Spread good examples and showcase role models that demonstrate the wide range of enterprises in Sweden. Highlight women and men of different ages, from different backgrounds running different types of companies in a wide range of industries. To contribute to the integration of women's entrepreneurship into mainstream structures, good examples should not be communicated as good examples of women's entrepreneurship but as good examples of enterprise in the industry or in the county or municipality that the issue relates to.
- Highlight good examples of enterprise promotion actors working for entrepreneurs in industries where many women run companies.
- Spread knowledge, facts and good examples of women's entrepreneurship both because there is a need for more knowledge about conditions in different industries and to counter the ideas held about women as entrepreneurs.

## Conclusions

### Regional leadership

If women and men are to benefit on equal terms from the enterprise promotion system it is important that people at leadership level and at strategic level see women's entrepreneurship as a growth issue. When women's entrepreneurship is an integral part of strategic documents and action plans this improves the conditions for sustainable regional growth.

It is clear from the pilot studies that there is a wish to see stronger regional leadership that leads and coordinates the actors in the system for enterprise promotion so that women and men can benefit on equal terms from it. Many of the pilot studies wanted to see arenas for collaboration for actors in the system for enterprise promotion. This can simplify cooperation between them and contribute to increased knowledge and the exchange of knowledge.


The actors responsible for regional growth should demand gender-disaggregated industry statistics and monitoring of the activities of enterprise promotion actors. However, it is clear from the pilot studies that the actors responsible for regional growth must also support enterprise promotion actors in the production and implementation of monitoring systems.

### **Reinforce work on regional growth**

To succeed in integrating women's entrepreneurship into work on regional growth it is important that work on women's entrepreneurship at regional level reinforces mainstream long-term regional priorities. Actors responsible for regional growth should have a clearly formulated picture of the challenges linked to women's and men's entrepreneurship. A vision is also needed of what the region will be like when women and men can start and develop companies on equal terms. If women's entrepreneurship is linked to existing strategies such as regional development programmes (RUP) and regional development strategies (RUS), this can help to reinforce ongoing work on regional growth, and in this way it will become part of that mainstream regional growth.



# 1. Inledning



Företagandet är lågt i Sverige jämfört med många andra länder. Andelen företag som drivs av kvinnor är 27 procent och kvinnors står för omkring en tredjedel av nyföretagandet varje år. Under år 2011 startades 31 procent av företagen av kvinnor och nio procent av kvinnor och män gemensamt.

Ett kompetent och välfungerande företagsfrämjande system med god förståelse om företagares behov och goda kunskaper om utmaningar och möjligheter för företagande i olika branscher är av stor vikt för nyföretagande och tillväxt i befintliga företag. En viktig del i detta är att de företagsfrämjande aktörerna bemöter kunder likvärdigt, oavsett kön, ålder och bakgrund. Det är viktigt både ur ett demokrati- och ett tillväxtperspektiv. Näringslivet utvecklas och förändras och ett företagsfrämjande system som anpassar sig till näringslivets utveckling ger bättre förutsättningar för Sverige att konkurrera på en global marknad.

Att kvinnor och män kan ta del av företagsfrämjande på lika villkor är en förutsättning för hållbar tillväxt.

## **Kvinnors företagande handlar om tillväxt**

Tillväxtverket har sedan 2007 arbetat med ett regeringsuppdrag för att främja kvinnors företagande med syftet att stärka svenskt näringsliv genom att fler företag drivs och utvecklas av kvinnor. Sedan 2011 har Tillväxtverket också uppdraget att inom programmet ta fram en nationell strategi för hur kvinnor och män ska ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor.

Regionala självstyrelseorgan, regionala samverkansorgan och länsstyrelser som har det regionala tillväxtansvaret har en viktig roll i att omsätta innehållet i strategin till en verklighet. Som ett första steg har samtliga regionalt tillväxtansvariga aktörer på Tillväxtverkets uppdrag tagit fram regionala förstudier om hur kvinnor och män kan del av det

företagsfrämjande systemet idag, samt förslag på hur kvinnors företagande kan integreras i det ordinarie regionala tillväxtarbetet framöver. Under åren 2013 och 2014 erbjuds de regionalt tillväxtansvariga aktörerna att fortsätta att erbjuda affärs- och innovationsutveckling för företag som drivs av kvinnor och parallellt med detta arbeta för att integrera kvinnors företagande i det ordinarie regionala tillväxtarbetet.

Regionalt tillväxtansvariga aktörer är nyckelaktörer dels som finansiärer och dels som samordnare av det företagsfrämjande systemet på regional nivå, men det är ytterst insatser som rådgivning och finansiering som kvinnor och män ska ta del av på lika villkor.

### Förstudiernas innehåll

De förstudier som analyserats innehåller i regel beskrivningar av det företagsfrämjande systemets aktörer och utbud, av kvinnor och mäns företagande i regionen samt en analys av vad som utgör hinder för kvinnor och män att ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor. Förstudierna bygger på dokumentstudier, analyser av branschstatistik, intervjuer med personer inom det företagsfrämjande systemet, inklusive regionalt tillväxtansvariga aktörer, samt i vissa fall intervjuer med företagare. De ger både ett beskrivande underlag och i några fall mindre branschanalyser och innehåller dessutom strategier för integration av kvinnors företagande i det regionala tillväxtarbetet.

Samtliga förstudier använder ett genus- eller jämställdhetsperspektiv, men på olika sätt. I en del av förstudierna är det integrerat i synen på tillväxt och i andra genom att beskrivning och analys görs uppdelat på kvinnor och män. I ett antal förstudier är den teoretiska förståelsen för genus mer tydlig och konsekvent i analys och rekommendationer.



I samtliga förstudier differentieras företagare som grupp utifrån kön och bransch. I ett flertal av studierna ingår även ålder som en variabel i kvalitativa resonemang.

### Förklaringar och begrepp

Nedan listas begrepp som används i rapporten och som är grundläggande för förståelsen av analys och rekommendationer.

#### Företagsfrämjande aktörer

Med företagsfrämjande aktörer menas i denna rapport helt eller delvis offentligt finansierade organisationer som erbjuder olika tjänster så som exempelvis rådgivning, finansiering eller inkubatorsplats för kvinnor och män som vill utveckla sina företag eller starta företag.

#### Det företagsfrämjande systemet

Det företagsfrämjande systemet är ett samlingsbegrepp för de företagsfrämjande aktörer som verkar i samhället, vilket även kan omfatta regionalt tillväxtansvariga aktörer och nationella myndigheter.

#### Regionalt tillväxtarbete

Insatser för att skapa hållbar regional tillväxt och utveckling. Det regionala tillväxtarbetet kallades tidigare regionalt utvecklingsarbete. Den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013 är vägledande för det regionala tillväxtarbetet.<sup>1</sup>

#### Regionalt tillväxtansvariga aktörer

I varje län finns en aktör med regionalt tillväxtansvar enligt Förordningen (2007:713) om regionalt tillväxtarbete. Aktörer med regionalt tillväxtansvar kan vara regionala självsty-

<sup>1</sup> Förordning (2007:713) om regionalt tillväxtarbete, Svensk författningssamling, Sveriges Riksdag

relseorgan som landsting och kommun (regioner), regionala samverkansorgan (regionförbund) eller länsstyrelser i respektive region.

Det regionala tillväxtansvaret innebär ansvar för att ta fram ett regionalt utvecklingsprogram, RUP, att samordna genomförandet av programmet, att följa utvecklingen i regionen och att följa upp, utvärdera och rapportera resultatet av det regionala tillväxtarbetet varje år till regeringen.<sup>1</sup>

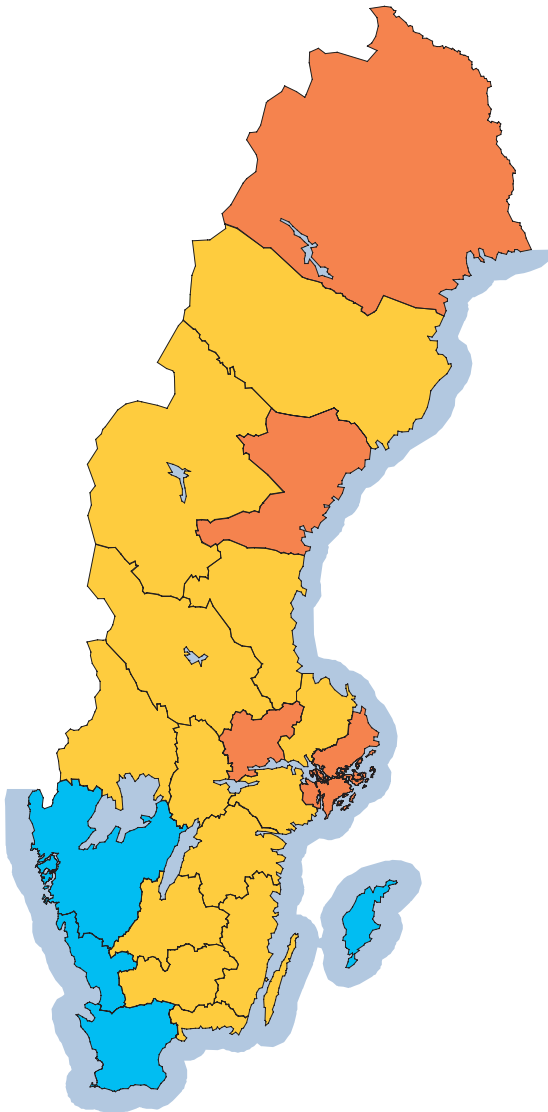
### Analysmetod och rapportens disposition

Rapporten har tagits fram av affärsområdeschef Matilda Ardenfors och managementkonsult Marcus Holmström på Ramböll Management AB. Uppdraget var att utvärdera samtliga regionala förstudier med syfte att synliggöra gemensamma regionala utmaningar för att kvinnor och män ska kunna ta del av företagsfrämjande på lika villkor.

#### **Följande frågeställningar besvaras i denna rapport, som bygger på analysen av samtliga regioners förstudier:**

- Vilka är de stora regionala utmaningarna som framkommer i förstudierna för att kvinnor och män ska kunna ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor?
- Vilka rekommendationer är särskilt viktiga för att nå en förändring av det företagsfrämjande systemet så att kvinnor och män kan ta del av företagsfrämjandet på lika villkor?
- Vilka rekommendationer är särskilt viktiga för att kvinnors företagande ska integreras i det ordinarie regionala tillväxtarbetet?

<sup>1</sup> Förordning (2007:713) om regionalt tillväxtarbete, Svensk författningssamling, Sveriges Riksdag



## Aktörer med regionalt tillväxtansvar

### ■ Samverkansorgan

Region Blekinge  
Region Dalarna  
Regionförbundet Gävleborg  
Regionförbundet Jämtlands län  
Regionförbundet Jönköpings län  
Regionförbundet i Kalmar län  
Regionförbundet Södra Småland  
Regionförbundet Sörmland  
Regionförbundet Uppsala län  
Region Värmland  
Regionförbundet i Västerbotten  
Regionförbundet i Örebro län  
Regionförbundet Östsam

### ■ Länsstyrelse

Länsstyrelsen i Norrbottens län  
Länsstyrelsen i Stockholms län  
Länsstyrelsen i Västernorrlands län  
Länsstyrelsen i Västmanlands län

### ■ Landsting/Kommun

Region Gotland  
Region Halland  
Region Skåne  
Region Västra Götaland

För att besvara frågeställningarna har en utvärderingsmetod som kallas *Contribution Analysis*, CA använts. Contribution Analysis är en systematisk metod för att identifiera faktorer i implementeringsprocesser som kan påverka en implementering. Eventuella hinder och utmaningar för att kvinnor och män ska kunna ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor kan enligt utvärderingsmetoden kategoriseras utifrån följande nivåer:

- **Strukturell nivå** – politiska system och politiskt stöd, exempelvis lagar och regler om företagsstöd.
- **Institutionell nivå** – föreställningar, kultur och ledarskap, exempelvis normer och värderingar kring kvinnor, män och branscher.
- **Interpersonell nivå** (inom och mellan organisationer) – relationer och samverkan mellan inblandade aktörer, exempelvis mellan regionalt tillväxtansvariga och de företagsfrämjande aktörerna i regionen.
- **Individuell nivå** – individuella intressen, attityder, förmågor och trovärdighet, exempelvis enskilda företagsfrämjares efterfrågan på ökad genuskunskap.

I rapportens andra kapitel presenteras de stora regionala utmaningarna som framkommer i förstudierna, utifrån de olika nivåerna i analysmodellen. Begreppet stora utmaningar innebär att utmaningen tas upp i minst en tredjedel, det vill säga i minst sju av förstudierna. Denna operationalisering av begreppet innebär att samtliga utmaningar som nämns inte presenteras i denna rapport. Samtliga identifierade regionala utmaningar återfinns dock i rapportens bilaga. Det är också viktigt att poängtera att det kan finnas ytterligare regionala utmaningar än de som framkommer i förstudierna; utmaningar som framkommer kan exempelvis bero på förstudiernas teoretiska utgångspunkter.

I rapportens tredje kapitel återges goda exempel på aktivt och strategiskt arbete i regionerna och exempel på goda förutsättningar att skapa strategisk samverkan mellan aktörer.

I kapitel fyra presenteras rekommendationer och lösningar på de regionala utmaningar som identifierats. Kapitel tre och fyra visar på goda förutsättningar och möjligheter framöver för de regionalt tillväxtansvariga aktörerna och företagsfrämjande aktörer att tillsammans skapa ett företagsfrämjande system på lika villkor för kvinnor och män.



## 2. Företagsfrämjande på lika villkor

I det här kapitlet presenteras de stora regionala utmaningarna som framkommer i förstudierna om kvinnors och mäns förutsättningar att ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor. Inledningsvis kan det konstateras att analysen visar att flest utmaningar och hinder återfinns på den interpersonella nivån, det vill säga inom och mellan organisationer. Näst flest utmaningar har framkommit på den strukturella nivån.

Det lägsta antalet utmaningar framkommer på den individuella nivån. Detta kan förklaras av att normer, attityder och värderingar i den analysmodell som används tillhör den institutionella och inte den individuella nivån. Det är rimligt att anta att strukturella, inomorganisatoriska, interorganisatoriska och institutionella utmaningar påverkar individens agerande, men detta utan att förstudierna lyfter fram enskilda personer som hindrande för kvinnors och mäns förutsättningar att ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor.

**TABELL 1** Antalet utmaningar på strukturell, institutionell, interpersonell och individuell nivå

Nivå	Antal unika utmaningar	Totalt antal "träffar"
Strukturell	9	66
Institutionell	8	45
Interpersonell: inomorganisatorisk	17	100
Interpersonell: interorganisatorisk	7	38
Individuell	2	11

### **Strukturella hinder: Lagar, strukturer och genuskontrakt**

Utmaningar på strukturell nivå gäller framförallt politiska system, lagar och regler. Det handlar bland annat om den könssegregerade arbetsmarknaden, traditionella genuskontrakt (normer och värderingar som genomsyrar samhället), att det företagsfrämjande systemet är uppbyggt kring mansdominerade branscher och företagsstödens utformning och regelverk. För att bemöta dessa utmaningar krävs ett brett samhälleligt grepp kring utbildningsfrågor, utformningen av välfärdssystemet, regler och ekonomiska incitament som stimulerar företagande och entreprenörskap i samhället i stort. De fyra stora utmaningarna presenteras närmare nedan.



## GENUSKONTRAKT

I förstudierna lyfts *traditionella genuskontrakt* fram, som begränsande för kvinnors möjligheter att bli företagare, som i större utsträckning begränsar för kvinnor än för män att bli företagare. Mer precist handlar detta om normer som genomsyrar samhället och som påverkar vilka föreställningar som finns om kvinnor och män och som individer och samhälle anpassar sig till. Dessa kontrakt kan skilja sig mellan lokala och regionala kontexter men präglas ofta av att kvinnor förväntas ha huvudansvar för hem och barn medan män har huvudansvar för familjens försörjning. Dessa föreställningar och beteenden påverkar vad vi förväntar oss av kvinnor respektive män. Den generella bilden av en företagare är en man och företagande ses ofta som någonting som män ägnar sig åt. Ett exempel hämtat från förstudien i Jönköpings län:

*”Vi behöver, för att kunna skapa ett gott företagsklimat, förstå lokala och regionala genus-/könskontrakt och vad som påverkar kvinnors och mäns olika roller på arbetsmarknaden. Roller som har betydelse för valet att bli företagare eller inte och för branschval. De lokala genuskontrakten kan skilja sig mellan olika delar av ett län som Jönköping, och därmed vad som uppfattas som ”kvinnligt” och ”manligt”. Det skapar både möjligheter och hinder när det gäller att öka kvinnors företagande i olika lokalsamhällen och inom olika branscher.”<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Förstudie Jönköpings län, sid 16

### **FÖRETAGANDE MER VANLIGT I VISSA BRANSCHER**

Den svenska arbetsmarknaden är könssegregerad och de yrkesområden där kvinnor dominerar präglas i låg utsträckning av småföretagande. I ett stort antal förstudier lyfts detta fram som ett strukturellt hinder för kvinnors företagande. I studierna beskrivs hur kvinnor i högre utsträckning än män är sysselsatta i branscher där företagande av olika anledningar inte är vanligt förekommande, såsom Vård och omsorg samt Utbildning. De flesta tenderar att starta företag i branscher som de har kunskap om och erfarenhet från. Därför leder segregeringen på arbetsmarknaden till att kvinnor i lägre utsträckning än män startar företag. Dessutom byter kvinnor, i högre utsträckning än män, bransch när de blir företagare. Detta kan medföra ett större behov hos kvinnor som startar företag att få tillgång till affärsnätverk och kontakter.

Denna utmaning påverkar förutsättningarna för kvinnor och män att starta och driva företag vilket också påverkar i vilken utsträckning kvinnor och män tar kontakt med det företagsfrämjande systemet. Den könssegregerade arbetsmarknaden kan påverka bilden av kvinnors och mäns olika uppgifter i yrkeslivet, där män i större utsträckning förknippas med branscher och yrkesområden där företagande är mer vanligt.

## FÖRETAGSFRÄMJANDET UPPBYGGT KRING VISSA BRANSCHER

Ett flertal förstudier tar upp att företagsfrämjandet i stor utsträckning är uppbyggt kring mansdominerade branscher. Det företagsfrämjande systemet i Sverige är uppbyggt för att stötta företag inom företagstäta branscher så som industri och tillverkning. Det påverkar hur det företagsfrämjande systemet ser ut idag. Exempel på detta är regionala klusterorganisationer för företag inom tillverkningsindustrin och som av tradition fått stort stöd av företagsfrämjande aktörer och regionalt tillväxtansvariga aktörer, då de anses utgöra motorer i den regionala tillväxten. I flera förstudier lyfts det fram att denna uppfattning troligtvis kommer att bestå framöver. Exempel hämtad från förstudien som genomförts i Skåne:

*”Samtidigt kan konstateras att trots detta kan finnas risk för att det företags- och innovationsfrämjande arbetet i praktiken även framöver kan komma att gynna redan etablerade branscher och styrkeområden. Branscher och styrkeområden där kvinnor inte i lika stor utsträckning är representerade.”<sup>3</sup>*

Det faktum att det företagsfrämjande systemet i så hög utsträckning är anpassat till mansdominerade branscher medför också att den kompetens som byggs upp hos företagsfrämjande aktörer främst varit inriktad på branscher där män dominerar. Kunskapen om produkter, tjänster och företagande i andra branscher riskerar således att vara lägre och utbudet av stöd mer begränsat.

Detta kan i sin tur knytas samman med nästa identifierade hinder på strukturell nivå.

<sup>3</sup> Förstudie Skåne, sid 41

## TILLGÅNGEN TILL FINANSIELLA FÖRETAGSSTÖD OCH KAPITAL

Kvinnor och män driver företag i alla branscher, men i olika omfattning. I ett flertal av förstudierna lyfts *Tillgången till finansiella företagsstöd och kapital* som ett hinder som påverkar företagarkvinnor som grupp i större utsträckning än företagarmän som grupp. Detta beror bland annat på att flertalet företagsstöd av konkurrensskäl inte får beviljas till företag som verkar på en lokal marknad. Kvinnor driver i högre utsträckning än män företag i branscher som konkurrerar på en lokal marknad, varför möjligheterna för företag som drivs av kvinnor att få stöd är mer begränsat. Två utmaningar har utelämnats på grund av att de inte tagits upp i minst en tredjedel av förstudierna. En av dessa handlar om att kvinnor driver mindre företag än män, vilket kan leda till att kvinnors företag har lägre kapitalbehov. Denna faktor nämns i fyra förstudier och det kan vara en delförklaring till att kvinnor inte tar del av företagsstöd i lika stor utsträckning som män. Kvinnors företag är generellt mindre än mäns, även om de flesta företag som drivs av män också är småföretag eller soloföretag.

En annan faktor som nämns i ett antal förstudier och som också kan ses som ett hinder är att fakta och kunskap om kvinnors företagande är mer begränsat än om mäns företagande, bland annat handlar det om bristfällig statistik. Här förs bland annat resonemang om att Svensk Näringsgrensindelning, SNI, består av trubbiga branschindelningar framförallt inom tjänstesektorn och det är vanligare att kvinnor driver företag i ”okänd” bransch än män.

I tabellen nedan presenteras en sammanställning av de stora strukturella utmaningarna utifrån tre underkategorier.

TABELL 2 Stora strukturella utmaningar

Underkategori	Antal utmaningar i underkategorin	Totalt antal "träffar"	Antal utelämnade utmaningar
Kapital, lagar och regler	3	17	2
Företagsstöd/tillgång till kapital är låg i vissa branscher p.g.a. regelverk/utformning, vilket drabbar kvinnor som grupp i högre utsträckning än män		12	
Arbetsmarknad och branschstruktur	3	28	1
Arbetsmarknaden är könssegregerad, vilket påverkar företagandet: det är vanligare att män driver företag därför att kvinnor i högre utsträckning är sysselsatta i branscher där företagandet är lågt		17	
Företagsfrämjandesystemen är uppbyggda kring "traditionella", branscher som domineras av män		8	
Samhälleliga genuskontrakt	1	11	0
Traditionella genuskontrakt (föreställningar om kvinnor och män) begränsar kvinnors möjligheter att bli företagare i högre utsträckning än män		12	

## **Institutionella hinder: Attityder och föreställningar om kvinnor och män**

Utmaningar på institutionell nivå handlar främst om föreställningar om kvinnor och män i allmänhet och som företagare i synnerhet samt föreställningar om branscher, men också kultur och ledarskap. Företagsfrämjande aktörers föreställningar riskerar att leda rådgivare och andra företagsfrämjare fel i mötet med kunden och till att företagarens idé i första hand bedöms utifrån om det är en kvinna eller en man istället för potential. För att bemöta dessa utmaningar krävs fakta och kunskap om företagande i olika branscher och goda exempel som visar på bredden i kvinnors företagande. Strategisk kommunikation av programmet Främja kvinnors företagande som en tillväxtsatsning kan bidra till att kvinnors företagande ses som en tillväxtfråga. De tre stora utmaningarna presenteras nedan.

### **FÖRESTÄLLNINGAR OM KVINNOR OCH MÄN BEGRÄNSAR**

*Attityder om kvinnor och män* hänger nära samman med de traditionella genuskontrakt i samhället som diskuteras i föregående avsnitt om strukturella utmaningar. Traditionella genuskontrakt inverkar på den institutionella nivån där föreställningar, normer och värderingar kopplat till kön påverkar kvinnors och mäns förutsättningar att ta del av företagsfrämjande på lika villkor. Förstudierna visar att det finns en mängd uppfattningar om kvinnor och män, både som människor och som företagare, hos aktörer i det företagsfrämjandesystemet.

Exempel på sådana uppfattningar är att kvinnor är mer försiktiga än män, att kvinnor har bristande självförtroende och att kvinnor är mindre intresserade än män av att driva företag med tillväxtpotential. Enligt företagsfrämjande

aktörer är dessa egenskaper anledningar till att kvinnor startar och driver företag i mindre utsträckning än män, och enligt förstudierna finns en stor risk att företagsfrämjarnas attityder kring dessa egenskaper påverkar dem i mötet med kunden, vilket i sin tur påverkar kvinnors förutsättningar att ta del av det företagsfrämjande systemets erbjudanden. Exempel hämtat från förstudien som gjorts i Stockholms län:

*”De företagsfrämjande aktörerna ger ibland uttryck för myter kring kvinnor som företagare. Kvinnor anses vara försiktiga och ha låga ambitioner vad gäller tillväxt. Eftersom kvinnorna önskar utbildning och råd i affärsutveckling och företagsekonomi i högre utsträckning än män antar aktörerna att de är osäkra. De blir avvikande från normen om hur en företagare ska vara, särskilt i jämförelse med männens mer storslagna affärsidéer. Trots att kvinnorna är bättre förberedda ses männen som hjältarna.”<sup>4</sup>*

Detta citat är talande för det som ett stort antal förstudier berör, nämligen att företagsfrämjande aktörer värderar egenskaper som kvinnor uppvisar på ett negativt sätt. Att ställa många frågor kan exempelvis antingen tolkas som att man är försiktig eller som att man gör en noggrann riskanalys för företaget. Tidigare i texten nämns att kvinnor i större utsträckning än män byter bransch när de startar företag vilket kan förklara efterfrågan på utbildning och rådgivning. Detta hänger också samman med nästa faktor som handlar om attityder och värderingar kopplat till branscher och företag.

---

<sup>4</sup> Förstudie Stockholms län, sid 7

## VÄRDERINGAR AV BRANSCHER OCH FÖRETAG

På samma sätt som det finns begränsande föreställningar kopplat till kvinnor och män som företagare finns det enligt flera förstudier även *attityder och värderingar kring branscher och typer av företag*, som riskerar att hindra kvinnors företagande i större utsträckning än mäns företagande. Dessa föreställningar finns bland såväl regionalt tillväxtansvariga aktörer som företagsfrämjande organisationer. Tillverkningsindustrin ses exempelvis som oerhört viktig för regionernas och Sveriges näringsliv och prioriteras i hög utsträckning i näringslivsinsatser, medan andra branscher inte ses som lika viktiga. Andra exempel är föreställningar om att tjänstebranscher saknar tillväxtpotential, att kluster inom basindustrin utgör den viktigaste motorn för regional tillväxt och kommuners inställning till LOV, Lag om valfrihet, som påverkar möjligheterna för personer som arbetar inom vården att starta företag.

I förstudien som gjorts i Värmland beskrivs till exempel hur Region Värmland av tradition prioriterat klustren, samtidigt som det behövs en diskussion om hur länet ska agera för att stimulera ökat företagande utanför klustren, där huvuddelen av näringslivet befinner sig. I förstudierna lyfts också fram exempel på begränsande attityder kopplat till vilken typ av företag som drivs. Ur förstudien som gjorts i Dalarna:

*”Några av respondenterna anser att hindret för kvinnor i företagandet bottnar i att kvinnor i större utsträckning (eller till största delen) driver ”hobbyföretag”. Likaså finns det respondenter som säger att hindren ligger i att fler kvinnor än män är kombinatorer, det vill säga driver företag vid sidan av en anställning. Detta är föreställningar om kvinnors företagande som inte bottnar i fakta och de finns hos några av aktörerna i Dalarna.”<sup>5</sup>*

<sup>5</sup> Förstudie Dalarna, sid 35



Den här typen av föreställningar om vilken typ av företag som kvinnor driver samt att dessa företag skulle vara av mindre värda än företag som män driver lyfts fram i flera förstudier. Det som är intressant är det som nämns i citatet ovan, nämligen att dessa föreställningar inte är baserade på fakta utan grundar sig på allmänt vedertagna uppfattningar, traditioner och åsikter. Detta kan delvis bero på nästa hinder som presenteras nedan.

### BRIST PÅ GODA EXEMPEL

Brist på förebilder och goda exempel som visar på bredden i kvinnors företagande när det gäller exempelvis bransch och marknad är en utmaning som lyfts i en tredjedel av förstudierna. I förstudien som gjorts i Blekinge står följande:

*Ett problem för kvinnors företagande upplevs även ligga i bristen på goda exempel. Goda exempel och förebilder, gärna lokala sådana, som visar på en bredd i kvinnors företagande upplevs som viktiga för att inspirera fler kvinnor till att våga satsa på ett eget företagande.<sup>6</sup>*

Som citatet antyder kan goda exempel dels inspirera fler kvinnor att starta företag, dels tjäna som kunskapsunderlag för att motverka föreställningar om egenskaper hos kvinnor och män och om branscher och typer av företag som diskuterades ovan. I kombination med att fakta och statistik om kvinnors företagande är mer begränsade än om mäns företagande stärker detta vikten av att sprida fakta, statistik och kunskap om kvinnors företagande.

---

<sup>6</sup> Förstudie Blekinge, sid 39–40

Det finns också ytterligare en utmaning som togs upp i fem av förstudierna: *företagsfrämjare upplever att resurser, både tid och pengar, saknas för att bedriva ett aktivt jämställdhetsarbete i den egna organisationen*. Detta kan begränsa aktörernas handlingsutrymme och möjligheter att bedriva exempelvis en genusmedveten rådgivning. Denna utmaning har placerats på den institutionella nivån med motiveringen att aktörerna *upplever* denna resursbrist, varför detta är att betrakta som en värdering. Om det objektivt vore möjligt att slå fast att denna resursbrist också är verklig skulle utmaningen dock istället kategoriseras som en interpersonell organisatorisk sådan.

I samband med detta bör det nämnas att Tillväxtverket under perioden 2013–2014 satsar på olika typer av kompetenshöjande insatser. En del av satsningen är att Tillväxtverket genom en utlysning har beslutat att finansiera sju pilotprojekt, där regioner med tillväxtansvar och företagsfrämjande organisationer kan jämställdhetsintegrera sin verksamhet.

I tabellen nedan presenteras en sammanställning av de stora institutionella utmaningarna utifrån tre underkategorier.

**TABELL 3** Stora institutionella utmaningar

Underkategori	Antal utmaningar i underkategorin	Totalt antal "träffar"	Antal utelämnade utmaningar
Attityder om kvinnor och män	2	17	1
Attityder om kvinnor och män som företagare hindrar kvinnors företagande		18	
Attityder om branscher	1	6	0
Attityder om bransch/typ av företag hindrar kvinnors företagande		7	
Brist på förebilder och goda exempel	1	7	0
Brist på förebilder och goda exempel på bredden i kvinnors företagande hämmar potentialen i kvinnors företagande		7	

### **Interpersonella, inomorganisatoriska hinder: Integration av jämställdhet och kunskapsnivå**

Utmaningar på interpersonell, interorganisatorisk nivå, handlar om organisationer och verksamheter. I det här fallet handlar det främst om att företagsfrämjande aktörer i hög grad säger sig vara öppna för alla typer av företagare samtidigt som de inte når alla, att det saknas könsuppdelad uppföljning av aktörernas verksamheter, att det saknas mål och verktyg för jämställdhetsintegrering på organisationsnivå och att insatser för kvinnors företagande blir specifika projektsatsningar som hamnar utanför det ordinarie arbetet. I kombination med utmaningarna på den interpersonella, inomorganisatoriska nivån, som presenteras i nästa avsnitt, indikerar detta sammantaget att organisatoriska frågor av olika slag är av största vikt för förutsättningarna för att företagsfrämjande ska kunna ske på lika villkor. För att bemöta utmaningarna krävs regionalt ledarskap för styrning och samordning av aktörerna i det företagsfrämjande systemet, bland annat genom uppföljning, arenor för samverkan och kompetenshöjande insatser som exempelvis genusperspektiv på företagande och villkoren för företagande i olika branscher. Nedan presenteras de sex stora utmaningarna.

## FÖRETAGSFRÄMJANDE AKTÖRER RIKTAR SIG TILL ALLA

En majoritet av förstudierna lyfter på olika sätt fram att de *regionala företagsfrämjande systemen i hög grad utgörs av organisationer som anser sig vara öppna för alla typer av företag oavsett fas, storlek och bransch*. Samtidigt är det i förstudierna tydligt att det är en utmaning för många aktörer att nå kvinnor och specifikt kvinnor med utländsk bakgrund, samt att de företagsfrämjande organisationer som anser sig vara öppna för alla inte har en tydlig strategi kring hur de ska nå ut. Detta går bland annat att läsa om i förstudien som gjorts i Gävleborgs län:

*Bland aktörerna finns även en uppfattning om att de riktar sig till alla men få satsar specifikt på grupper som i dagsläget inte nås i samma utsträckning som andra.<sup>7</sup>*

Det finns således en risk att det företagsfrämjande systemets utbud inte marknadsförs på ett strategiskt sätt riktat till kvinnor som driver företag eller till branscher där många kvinnor driver företag. Att rikta sitt utbud till alla företag ställer höga krav på kompetens hos de företagsfrämjande aktörerna att kunna möta behov i olika typer av företag och målgrupper, inom olika typer av branscher och faser i företagandet. Givet det stora antalet företagsfrämjande organisationer som finns i regionerna kan det också vara en utmaning för företagare att utifrån deras specifika behov hitta rätt aktör i systemet, om organisationerna riktar sig till alla.

<sup>7</sup> Förstudien Gävleborg, sid. 6

## BRISTANDE JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING PÅ ORGANISATIONSNIVÅ

Cirka hälften av förstudierna lyfter fram att *riktlinjer, skriftliga policys och konkreta mål för jämställdhetsarbete på organisationsnivå saknas*. Detta saknas både hos regionalt tillväxtansvariga aktörer och hos företagsfrämjande aktörer. I förstudien som gjorts i Halland lyfts detta fram i relation till aktörerna i det företagsfrämjande systemet:

*Intervjuer med främjandeaktörer visar att det är relativt få som, inom ramen för sin ordinarie verksamhet, arbetar med jämställdhetsfrågor eller insatser som syftar till att främja kvinnors företagande. Det saknas generellt tydliga riktlinjer på organisatorisk nivå som säkrar att arbetet gentemot kund bedrivs ur ett jämställdhetsperspektiv. Det mesta av det riktade arbetet sker inom ramen för olika projekt eller tidsbegränsade insatser.<sup>8</sup>*

Frånvaron av riktlinjer på organisationsnivå försvårar aktörernas förutsättningar att ha ett jämställt bemötande gentemot kunder. I vissa organisationer finns muntliga riktlinjer om hur personalen ska arbeta för att säkerställa att bemötandet sker lika eller når ut till olika målgrupper, men denna typ av muntliga riktlinjer är sårbara och känsliga för exempelvis personalomsättning. Detta hänger tydligt samman med nästa punkt som lyfts fram nedan, nämligen att insatser för kvinnors företagande blir specifika och hamnar utanför ordinarie strukturer.

<sup>8</sup> Förstudien Halland, sid. 21

## SPECIFIKA PROJEKTSATSNINGAR

Utmaningen att *riggningen av insatser för att främja kvinnors företagande blir specifik och hamnar utanför ordinarie strukturer* tas upp i cirka hälften av förstudierna. Istället för att bli en näringslivssatsning med fokus på företagande och regional tillväxt finns en risk att satsningar på kvinnors företagande genomförs eller tolkas som en jämställdhets-satsning. Denna risk gäller såväl för regionalt tillväxtansvariga aktörer som för företagsfrämjande aktörer. Synen på vilken typ av satsning Främja kvinnors företagande är påverkar *insatsernas fokus*. I fyra förstudier lyfts det fram att företagarkvinnor har upplevt att projekt som de deltagit i *inte varit affärsorienterade*. Deltagarna har efterfrågat insatser med fokus på företagande och affärsutveckling, men i vissa fall ha insatsen istället handlat om att stärka företagarnas självkänsla. Ytterligare åtta förstudier lyfter utmaningen att *insatser för kvinnors företagande befäster kvinnor som en särskild grupp av företagare*, vilket innebär att de reproducerar stereotypa bilder och föreställningar om företagarkvinnor. *Insatsernas fokus* och hur de kommuniceras till målgruppen har stor påverkan på målgruppens vilja att delta i program för affärs- och innovationsutveckling.

## UPPFÖLJNING OCH STATISTIK SAKNAS

Nästan hälften av förstudierna påpekar att *könsuppdelad uppföljning/statistik inte används eller saknas hos aktörerna*, vilket försvårar deras möjligheter att lära av och justera insatser för att nå målgruppen. I en förstudie påpekas att ”könsuppdelade kundundersökningar är ett relativt enkelt sätt att få insikt i hur väl systemet motsvarar behoven hos kvinnors respektive mäns företag” och i en annan att aktörernas behovsanalyser blir efterfrågestyrda och reaktiva. Ur förstudien som gjorts i Stockholms län:

”Långt ifrån alla aktörer för någon statistik över hur resurserna fördelas på kvinnor och män. Uppdragsgivarna begär inte alltid denna statistik på länsnivå. Det är därför svårt att följa upp hur de offentliga medlen till företags- och innovationsfrämjande insatser fördelas och vilka effekter de har.”<sup>9</sup>

Bristen på könsuppdelad uppföljning av främjandeaktörernas aktiviteter, utfall och resultat hänger sannolikt ihop med att de i många fall saknar skriftliga riktlinjer och policies, samtidigt som de anser sig vara tillgängliga för alla målgrupper. Särskilt det senare bidrar sannolikt till att aktörerna inte anser sig behöva en uppföljningsstruktur uppdelad på kvinnor och män, bransch eller andra faktorer som fångar olika målgrupper. *Bristande branschkunskap bland främjare* tas upp i en tredjedel av förstudierna och hänger sannolikt nära samman med det företagsfrämjande systemets breda inriktning. Även om ambitionen är att vara tillgänglig för alla branscher och typer av företag är det svårt att ha djupgående kunskap om villkor, regler för upphandling, marknadsutveckling med mera, i alla branscher.

<sup>9</sup> Förstudien Stockholm, sid. 8



Några utmaningar lyfts fram i nära en tredjedel av förstudierna. Två återfinns i kategorin Aktörernas kunskapsnivå och handlar dels om att *genuskompetens i företagsfrämjande organisationer blir knuten till enskilda personer*, dels att *det saknas kunskapshöjande insatser om t.ex. branscher och genus för företagsfrämjande aktörer som rustar dem i uppgiften att nå ut till kvinnors och mäns företag på lika villkor*. När det gäller diskussionen kring att företagsfrämjande aktörer riktar sig till alla men utan strategier för att nå olika målgrupper lyfts i sex förstudier att *företagsfrämjande aktörer inte kan påverka fördelningen av sina insatser därför att de saknar resurser till marknadsföring*. Enligt fem förstudier är det *få aktörer som har utvecklat/använder särskilda metoder och konkreta verktyg för att integrera ett jämställdhetsperspektiv i sitt ordinarie arbete*. Sammantaget visar dessa olika faktorer på ett behov av insatser för att stärka de företagsfrämjande aktörerna i deras uppgift att nå ut till och bemöta olika målgrupper på ett likvärdigt sätt.

I tabellen nedan presenteras en översikt av det breda spektrum av utmaningar som är kategoriserade inom ett flertal olika underkategorier.

**TABELL 4** Stora interpersonella, inomorganisatoriska utmaningar

Underkategori	Antal utmaningar i underkategorin	Totalt antal "träffar"	Antal utelämnade utmaningar
Inriktning och marknadsföring	1	13	2
Företagsfrämjande organisationer anser att de vänder sig till alla men saknar strategier för att nå alla		12	
Styrdokument och policies	2	21	0
Riktlinjer, skriftliga policies och konkreta mål för jämställdhetsarbete på organisationsnivå saknas		11	
Riggingen av insatser för kvinnors företagande blir specifika (hamnar utanför ordinarie strukturer och blir en kvinno-/jämställdhetsfråga)		12	
Insatsernas fokus	3	17	2
Insatser för kvinnor befäster kvinnor som grupp		8	
Företagsfrämjande aktörers kunskapsnivå	5	28	3
Könsuppdelad uppföljning/statistik saknas eller används inte av aktörerna, vilket påverkar möjligheter att lära av och justera insatser för att nå målgruppen		11	
Bristande branschkunskap bland främjarorganisationer (om t.ex. villkor, regler för upphandling)		8	

### **Interpersonella, interorganisatoriska hinder: Obalans i systemet och bristande samverkan**

Utmaningar på interpersonell, interorganisatorisk nivå handlar främst om samverkan och relationer mellan organisationer, i det här fallet exempelvis mellan regionalt tillväxtansvariga aktörer och de företagsfrämjande aktörerna i regionen. Förstudierna visar att kunskapen om genus- och jämställdhetsfrågor är ojämnt fördelad mellan olika organisationer, att samverkan mellan olika organisationer kan utvecklas och att det saknas nätverk för företagarkvinnor. I kombination med utmaningarna på den interpersonella, inomorganisatoriska nivån, som diskuterades ovan, indikerar detta sammantaget att organisatoriska frågor av olika slag är av största vikt för förutsättningarna att skapa ett företagsfrämjande system på lika villkor. Nedan presenteras de stora utmaningarna mer utförligt.

#### **KUNSKAP OM GENUS- OCH JÄMSTÄLLDHETSFRÅGOR HOS AKTÖRER**

Drygt hälften av förstudierna framhåller att *kunskapen om genus- och jämställdhetsfrågor varierar stort mellan företagsfrämjande organisationer*. Många företagsfrämjande aktörer upplever att det företagsfrämjande systemet är jämställt och att det inte finns några specifika hinder för just kvinnor att ta del av systemets erbjudanden. Hos andra aktörer är utbildning i jämställdhet obligatorisk för att arbeta som rådgivare. Kunskap och kompetens om genus- och jämställdhetsfrågor tycks i hög grad vara personberoende, vilket diskuteras vidare nedan under utmaningar på den individuella nivån. Vissa organisationer har tydliga riktlinjer och skriftliga policies men de flesta tycks inte ha det (se föregående avsnitt). Dessutom framkommer det i tre ytterligare förstudier att *vissa företagsfrämjande organisationer*

*förväntas ta ett större ansvar för jämställdhets- och genusfrågor, trots att de formellt inte har detta uppdrag. I en av förstudierna framkommer att aktörer förlitar sig på att Almi ska ta ansvar för kvinnors företagande, bland annat därför att Almi fungerar som kunskapsnod. Sammantaget finns alltså inte enbart ett personberoende i dessa frågor utan också ett "organisationsberoende", vilket skapar en obalans i systemet som riskerar att påverka kvinnors och mäns förutsättningar att ta del av företagsfrämjandet, beroende på vilken organisation samt också vilken person hon eller han träffar.*

### **SAMVERKAN MELLAN AKTÖRER**

I hälften av förstudierna framkommer att *samverkan mellan aktörerna och funktionerna i främjandesystemet är bristfällig/har utvecklingspotential*. Orsakerna till detta kan vara flera: det kan finnas en rivalitet mellan aktörerna då de konkurrerar om begränsade medel och det kan saknas regionala mötesplatser där de företagsfrämjande aktörerna regelbundet kan träffas för att dela kunskap om varandras verksamheter. Utifrån tidigare resonemang om att en stor del av aktörerna riktar sig till alla typer av företagare, samtidigt som de upplever att resurserna för marknadsföring och information är begränsade, vilket försvårar för företagare att hitta rätt aktör i systemet, är det av stor vikt att öka samverkan mellan aktörerna i det företagsfrämjande systemet. Genom samverkan kan aktörerna få ökad kunskap om varandras kompetenser och verksamheter, vilket är nödvändigt för att de i det enskilda fallet ska kunna lotsa företagare vidare till rätt aktör med rätt kompetens.

## BRIST PÅ NÄTVERK FÖR FÖRETAGARE

*Brist på nätverk för företagare som är kvinnor* utgör också ett hinder för att kvinnor och män ska kunna starta företag och ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor. Detta diskuteras i sex förstudier. I Västernorrlands förstudie formuleras detta så här:

*”I och med att traditionella företagarnätverk till största del består av män fann vi det på ett tidigt stadium nödvändigt att hitta andra företagarnätverk än de vanliga för att kunna undersöka kvinnors syn på företagsstöd och förutsättningar att ta del.”<sup>10</sup>*

I en annan förstudie diskuteras att nätverk som är viktiga för att knyta kontakter och förbättra förutsättningarna för företaget att lyckas på marknaden tycks vara mer svåråtkomliga för kvinnor. Mycket av kontakterna mellan män sker genom informella nätverk och många mötesplatser för företag genomsyras av en ”manlig” affärskultur.

Ytterligare en utmaning som diskuteras i fyra förstudier handlar om att *brist på regionalt ledarskap påverkar styrningen och samordningen av det företagsfrämjande systemet*. Regionalt tillväxtansvariga aktörer, bland annat i egenskap av att vara finansärer, har möjlighet att påverka det företagsfrämjande systemet som helhet genom fördelningen av projektmedel och genom uppföljning. Med vetskap om att många företagsfrämjande organisationer saknar skriftliga policies och riktlinjer för jämställdhetsintegrering och könsuppdelad statistik skulle exempelvis de regionalt tillväxtansvariga aktörerna kunna ställa krav på sådan uppföljning i utlysningar och i fördelningen av medel. En sådan regional styrning och samordning av systemet saknas eller kan utvecklas, enligt dessa förstudier.

I tabellen nedan presenteras de tre utmaningar som framkommit i minst sex förstudier.

<sup>10</sup> Förstudien Västernorrland, sid. 2

**TABELL 5** Stora interpersonella, interorganisatoriska utmaningar

Underkategori	Antal utmaningar i underkategorin	Totalt antal "träffar"	Antal utelämnade utmaningar
Samverkan	7	38	4
Varierande kunskapsnivå och kompetens om genus/jämställdhet samt om jämställdhetsintegrering bland företagsfrämjare skapar en obalans i främjandesystemet		12	
Samverkan mellan aktörer och funktioner i främjandesystemet kan utvecklas/är bristfällig		10	
Brist på nätverk/kontakter för företagare som är kvinnor kan utgöra hinder för dem att starta företag		6	

### **Individuella hinder: Kunskap om bransch och genus**

Utmaningar på individuell nivå handlar om individers intressen, föreställningar, förmågor och trovärdighet. Det kan exempelvis vara enskilda företagsfrämjares efterfrågan på ökad genuskunskap. Endast två utmaningar har kunnat härröras direkt till den individuella nivån. Det kan troligen förklaras av att normer, föreställningar och värderingar i den analysmodell som används tillhör den institutionella och inte den individuella nivån. Det är rimligt att anta att strukturella, inomorganisatoriska, interorganisatoriska och institutionella utmaningar påverkar individers agerande, men detta utan att förstudierna lyfter fram enskilda personer som hindrande för kvinnors och mäns förutsättningar att ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor. Utmaningarna beskrivs, som föregående avsnitt visar, istället framförallt ligga på organisationsnivå och i samverkan mellan organisationerna verksamma i det företagsfrämjande systemet.

Den huvudsakliga utmaningen på individuell nivå är att personer inom det företagsfrämjande systemet behöver mer bransch- och genuskompetens, samtidigt som det finns en slags ”kunskapsparadox” som innebär att personer som redan har hög kunskap vill ha ytterligare kunskap, medan personer med lägre kunskapsnivå anser att de redan har tillräckligt med kunskap. För att bemöta utmaningen krävs dels kunskapshöjande aktiviteter för de företagsfrämjande organisationerna, dels ökade incitament för dem att arbeta för och med alla typer av företagare på lika villkor, exempelvis genom krav på uppföljning.

## KUNSKAP OM BRANSCHER OCH GENUS

Utmaningen att personer som arbetar med rådgivning eller andra typer av främjandeinsatser *behöver/efterfrågar mer kunskap om branscher och genus* diskuterades i föregående avsnitt om samverkan, interpersonella interorganisatoriska utmaningar. Denna utmaning handlade då om att kunskapen varierar stort mellan olika *organisationer*, samt att det i vissa regioner finns företagsfrämjande organisationer som andra organisationer förväntar sig ska ta huvudansvaret för kvinnors företagande, trots att ett formellt uppdrag att göra detta saknas. Diskussionen i föregående avsnitt handlade således om att det finns ett "organisationsberoende" som skapar en obalans i det företagsfrämjande systemet.

På den individuella nivån handlar utmaningen istället om att det inom en given företagsfrämjande organisation finns ett behov av mer bransch- och/eller genuskunskap hos personalen. Flera förstudier observerar att det finns ett paradoxalt förhållande i personers efterfrågan på kunskap: personer som redan har hög kunskap vill ha ytterligare kunskap, medan personer med låg kunskapsnivå anser att de redan har tillräckligt med kunskap. Det är med anledning av denna paradox som grupperna "personer efterfrågar mer kunskap" och "personer behöver mer kunskap" slagits ihop till en och samma utmaningskategori: det går inte på basis av förstudierna att särskilja dem som vill ha mer kunskap och dem som kan anses behöva mer kunskap. Detta är dock mindre viktigt i sammanhanget, viktigare är att resultatet visar att det utöver ett organisationsberoende även finns ett personberoende när det gäller kunskap om genus och jämställdhetsintegrering. Detta personberoende gör organisationerna sårbara och kvinnors och mäns förutsättningar att ta del av de företagsfrämjande aktörernas tjänster riskerar att skilja sig åt beroende på vem de träffar.



En ytterligare aspekt av detta är sårbarhet för personalomsättning givet att kunskap knyts till enskilda individer.

Den utmaning som här utelämnats handlar om att *företagare är omedvetna om möjligheterna att söka företagsstöd*. I en förstudie diskuteras att det bland företagare finns en okunskap om vad företagsstöd är, varför det finns och vad som är stödberättigat. Företagares kunskapsnivå, erfarenheter och synpunkter kan enligt denna förstudie delas i tre grupper: de som sökt företagsstöd och blivit beviljade medel, de som vill ha mer kunskap om företagsstöd samt en grupp som inte förstod varför de inte beviljats företagsstöd. Detta belyser vikten av information om företagsstöden både i termer av innehåll och kanaler för spridning av informationen. Nedan redovisas den utmaning som framkommit i analysen.

**TABELL 6** Stora individuella utmaningar

Underkategori	Antal utmaningar i underkategorin	Totalt antal "träffar"	Antal utelämnade utmaningar
Kunskapsbehov	2	11	1
Personer som arbetar med företagsfrämjande (rådgivning, finansiering m.m.) efterfrågar/ behöver mer kunskap om branscher och genus		10	



### 3. Goda exempel från regionerna

Analysen av förstudierna visar att det pågår aktiviteter regionalt för att förbättra möjligheterna för kvinnors och mäns företag att ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor. Nedan presenteras några exempel som lyfts fram i förstudierna.

#### **AKTIVITETER SOM FÖRÄNDRAR BILDEN AV FÖRETAGARE**

Ett hinder som identifierats i analysen handlar om föreställningar om såväl kvinnor som företagare samt om branscher som kvinnor vanligen driver företag inom. I förstudierna lyfts det fram flera exempel på aktiviteter som syftar till att påverka dessa föreställningar och bredda bilden av företagare. I förstudierna som gjorts i Blekinge och Uppsala beskrivs hur aktörer arbetar aktivt med detta genom att i olika sammanhang lyfta fram en bredd av förebilder både vad gäller bransch och kön. Drivhuset i Uppsala har bland annat tagit fram en bildbank med lokala företagare som används i presentationer och extern kommunikation.

I den förstudie som gjordes i Västerbotten beskrivs hur företagsfrämjande aktörer är medvetna om hur deras insatser fördelas mellan kvinnor och män och att flera aktörer därför har anpassat informationsmaterial och marknadsföring i syfte att nå ut till både kvinnor och män. Även i förstudien som gjordes i Västra Götalandsregionen finns flera aktörer som arbetar med att bredda kundbasen och nå ut till fler kvinnor. Ett exempel på detta är Drivhuset i Göteborg som aktivt föreläser på fakulteter där många kvinnor studerar.

## **INTEGRERA JÄMSTÄLLDHET I STYRANDE DOKUMENT**

I ett flertal förstudier nämns hur det finns goda förutsättningar för integrering av jämställdhet i det faktiska tillväxtarbetet genom styrande dokument. I Dalarnas förstudie beskrivs att regionen har betydande styrkor och fördelar när det gäller jämställdhetsintegrering då det finns en kritisk massa av aktörer och personer som har kunskap och kompetens om detta samt tillgång till metoder och modeller. Även på Gotland finns en lång erfarenhet av att arbeta med jämställdhetsintegrering och Länsstyrelsen i Gotlands län följer upp resultatet av det arbetet. I Gävleborgs regionala utvecklingsprogram, RUP, finns en medvetenhet om att länets branschstruktur är könssegregerad och därför framhålls vikten av att ta fram analyser och åtgärder för utbildnings- och arbetsmarknaden samt av att genomföra satsningar inom exempelvis vård och omsorg samt kreativa näringar.

I förstudien som genomfördes i Skåne beskrivs visionen om Skåne som en av Europas mest innovativa regioner. Utgångspunkten är att innovationssystemet utvecklas genom öppenhet, mångfald och kreativitet som drivkrafter. Där betonas vikten av innovationer i offentlig sektor, tjänsteinnovationer och innovationer som stöd för att utveckla nya branscher och styrkeområden. Detta är betydelsefullt för möjligheten att utveckla kvinnors företagande.

## **TA TILLVARA KUNSKAP OCH KOMPETENS**

I förstudien som genomförts i Stockholm beskrivs att Länsstyrelsen i Stockholms län arbetat med att inkludera kvinnor i innovationspolicies, genom att utvidga Triple Helix modellen till en Quadruple Helix modell som även innefattar det civila samhället. Projektet Quadruple Helix (2009–

2011) visade att småföretagare i turistbranschen på landsbygden hade bristande kontakter med myndigheter och forskning. Den ideella sektorn, i form av nätverk, turist- och branschorganisationer och liknande, kunde utgöra en förmedlande länk. Förstudien beskriver att Länsstyrelsen i Stockholms län tog tillvara erfarenheterna från deltagande i projektet Quadruple Helix i sitt fortsatta arbete med regional utveckling.

I Jämtland beslutade Regionförbundet Jämtlands län, Länsstyrelsen i Jämtlands län och Almi inför Främja kvinnors företagande 2011–2014 att affärs- och innovationsutvecklingsinsatserna i huvudsak skulle bestå i att stödja start av nya företag och utveckling av befintliga företag. I länet utvecklades därför ett företagsstöd i form av en tillväxtcheck till befintliga företag som administreras av Länsstyrelsen i Jämtlands län, medan insatser för nyföretagande genomförs av Almi. Tillväxtchecken är ett medel för att hantera den snedfördelning som sker mellan kvinnor och män i de ordinarie investeringsstöden.

Förstudien som genomfördes i Jönköping beskriver ett initiativ för att öka kompetensen och kunskapen om kvinnodominerade branscher bland länets aktörer. Nyföretagar-Centrum i Vetlanda är ett sådant exempel där organisationen i samarbete med Vårdförbundet skaffat sig ökad kunskap om företagande inom vård och omsorg. Förstudien i Norrbotten beskriver hur IUC tagit fram databasen Tillväxt i befintligt näringsliv, TBN, och en metod för att kunna kartlägga och se mönster i utvecklingsbehoven i näringslivet. I databasen finns information insamlad genom intervjuer och enkäter om hur företagen prioriterar olika utvecklingsområden för att öka sin konkurrenskraft.

I den förstudie som gjorts i Halland ges exempel på en företagsfrämjande organisation som har en mindre standardiserad och mer processinriktad rådgivningsmetodik som har visat sig vara uppskattad av kvinnor som driver företag. Även i den förstudie som gjorts i Kalmar beskrivs hur Drivhuset använder en specifik metod kallad "situationsanpassad vägledningsmetodik" som stöd för företagare eller blivande företagare. Denna metod beskrivs i förstudien vara framgångsrik i att stödja kvinnor som vill starta eller utveckla företag.

### **ÖKAD SAMVERKAN MELLAN AKTÖRER**

Analysen av utmaningarna visar att brist på samverkan mellan företagsfrämjande aktörer utgör en utmaning i att ge ett ändamålsenligt stöd till kvinnor och män som vill starta eller utveckla företag. I flera av förstudierna lyfts emellertid goda exempel på samverkan som visar på förutsättningar för ökad samverkan och samordning mellan aktörer. I den förstudie som genomförts i Sörmland lyfts goda erfarenheter av samverkan mellan aktörer i olika projekt och satsningar som någonting positivt att bygga vidare på. De erfarenheter som programmet Främja kvinnors företagande har gett ska leva vidare i det ordinarie regionala tillväxtarbetet.

Ett annat exempel är arbetet med förstudien i Västernorrland där Länsstyrelsen i Västernorrlands län tillsammans med Winnet Västernorrland gjorde en rundresa i länet för att träffa lokala nätverk för företagarkvinnor. På resan deltog också Almi och riskkapitalaktörerna Saminvest och Investa. I Västmanland och Örebro län finns en mängd formaliserade mötesplatser där regionalt tillväxtansvarig

aktör, kommuner, företagsfrämjare och företagare regelbundet träffas för att diskutera och prioritera insatser som ska stärka den regionala utvecklingen.

I Östergötlands förstudie konstateras att förutsättningarna att integrera kvinnors företagande i det regionala tillväxtarbetet framöver är goda. Dels finns en lång erfarenhet i länet av att bedriva sådant organisationsövergripande arbete, dels finns det i den grupp som engagerats i tillväxtarbetet personer med gedigna kunskaper om genus i organisatoriska kontexter.

Ytterligare goda exempel som identifierats handlar om regional uppslutning kring programmet Främja kvinnors företagande. I förstudien som genomförts i Kronoberg beskrivs hur många representanter från länets kommuner är positiva till insatserna för kvinnors företagande och nästan alla kommuners näringslivskontor betonar vikten av att utveckla nätverk för kvinnor som är företagare och att lyfta fram förebilder. Ett annat exempel är förstudien som gjordes i Värmland som beskriver regionens goda förutsättningar att integrera kvinnors företagande genom den kraftsamling som sker i projektet ”Det företagsamma Värmland” som drivs av Almi och involverar aktörerna i det företagsfrämjande systemet. Denna satsning pågår samtidigt som det i länet pågår två projekt med koppling till jämställdhetsintegrering. Dessa insatser kan komma att förstärka varandra och bidra till en bra regional uppslutning.





## 4. Rekommendationer och slutsatser

I detta kapitel presenteras de rekommendationer som utifrån förstudierna är särskilt viktiga för att uppnå en förändring av det företagsfrämjande systemet så att kvinnor och män kan ta del av det på lika villkor och att kvinnors företagande kan integreras i det ordinarie regionala tillväxtarbetet.

För att kunna presentera förstudiernas rekommendationer på ett effektivt sätt har samtliga rekommendationer från förstudierna sammanställts och grupperats i olika kategorier som knyter an till de regionala utmaningarna i kapitel 2. Rekommendationerna har däremot inte kvantifierats, eftersom de enskilda rekommendationerna i de allra flesta fall ingår som delar i ett större resonemang där olika aspekter av verksamheterna hos de företagsfrämjande aktörerna och de regionalt tillväxtansvariga hänger ihop.

Systematiseringen av rekommendationerna har gett upphov till totalt 23 kategorier, vilka återges i tabellen nedan.

**TABELL 7 23 kategorier av rekommendationer**

Kategorier av rekommendationer
Skapa samverkan (och forum för samverkan)
Förbättra entreprenörsklimatet
Genomför fördjupade branschanalyser
Genomför behovsanalyser
Genomför riktade insatser
Genomgå genusutbildning (regionalt tillväxtansvariga)
Koppla arbetet med Främja kvinnors företagande till befintliga strategier (t.ex. RUP, RUS, Innovationsstrategier m.m.)
Utöva regionalt ledarskap
Utforma riktlinjer och policier
Se funktion framför aktörer i det företagsfrämjande systemet
Sprid goda exempel på företagarkvinnor
Sprid goda exempel på företagsfrämjande aktörer
Sprid kunskap genom studier
Kommunicera strategiskt: fokusera på företag och bransch framför kön
Erbjud stödinsatser för företagsfrämjande aktörer
Säkra resurser
Implementera (könsuppdelad) uppföljning bland aktörerna
Använd verktyg för jämställdhetsintegrering
Öka och utveckla marknadsföringen av olika stöd till företagare
Kartlägg fördelningen av finansiering utifrån kön och bransch (kunskap om nuläget)
Förbättra förutsättningarna för entreprenörskap på strukturell nivå (regeringen)
Utveckla stödsystem för produkt- och tjänsteutveckling (regeringen och regionalt tillväxtansvariga)
Diverse rekommendationer: t.ex. "ta tillvara den inneboende förnyelseviljan hos kvinnor och män" och "integrera jämställdhet i de företagsfrämjande aktörernas ordinarie verksamhet framför särskilda och separata projekt"

## Rekommendationer för att med framgång uppnå lika villkor för kvinnor och män att ta del av företagsfrämjande

Rekommendationerna i förstudierna riktas främst till de regionalt tillväxtansvariga aktörerna, vilket beror på att de är beställare av förstudierna. Rekommendationerna handlar på olika sätt om hur de regionalt tillväxtansvariga kan samarbeta med och skapa incitament för aktörerna i det företagsfrämjande systemet och hur de senare kan samarbeta med varandra. Då de allra flesta utmaningarna handlar om förutsättningarna att integrera kvinnors företagande i ordinarie regionalt tillväxtarbete, knyter förstudiernas rekommendationer således väl an till de regionala utmaningar som identifierats.

### TYDLIGARE REGIONALT LEDARSKAP

För att kvinnor och män ska kunna ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor är det viktigt att man på ledningsnivå och på strategisk nivå ser kvinnors företagande som en tillväxtfråga. När kvinnors företagande är en integrerad del av strategiska dokument och handlingsplaner ökar förutsättningarna för en hållbar regional tillväxt.

De regionalt tillväxtansvariga aktörernas operativa arbete handlar om att utöva ett regionalt ledarskap, genom att dels styra och dels samordna det företagsfrämjande systemet och dess aktörer. Styrning kan komma till uttryck genom att de regionalt tillväxtansvariga aktörerna ställer krav på medelsanvändningen i utlysningstexter, exempelvis genom att kräva uppföljning uppdelad på kvinnor och män. Utifrån förstudierna är det tydligt att styrning från de regionalt tillväxtansvariga aktörernas sida också kräver att dessa erbjuder något tillbaka till företagsfrämjare. Det handlar exempelvis om att ge stöd i utformningen och implemente-

ringen av de företagsfrämjande organisationernas konsuppdelning. Det handlar också om att sprida kunskap till företagsfrämjare om exempelvis branscher genom studier och behovsanalyser, samt om jämställdhet och genuskunskap.

När det gäller att samordna det företagsfrämjande systemet är det i förstudierna tydligt att det behövs ökad samverkan mellan de företagsfrämjande aktörerna, vilket knyter väl an till de regionala utmaningar om att många aktörer riktar sig till alla typer av företagare, samtidigt som aktörernas kunskap om varandras erbjudanden kan utvecklas, inte minst för att lotsa företagare vidare till rätt aktör i systemet. I förstudierna efterfrågas därför forum för samverkan, både för företagsfrämjande aktörer och för företagsfrämjande aktörer tillsammans med akademi och näringsliv.

### **KOPPLA KVINNORS FÖRETAGANDE TILL BEFINTLIGA REGIONALA STRATEGIER**

Rekommendationerna i förstudierna handlar också om att de regionalt tillväxtansvariga aktörerna bör bedriva dels ett strategiskt, dels ett operativt arbete för att integrera kvinnors företagande i det ordinarie regionala tillväxtarbetet. Det strategiska arbetet handlar bland annat om att koppla satsningar på kvinnors företagande till befintliga strategier så som exempelvis regionala utvecklingsprogram, RUP, och regionala utvecklingsstrategier, RUS, bland annat därför att satsningen då kan användas som en förstärkning av redan pågående arbete med regional strukturomvandling. På så sätt kan det också undvikas att insatser för kvinnors företagande blir specifika och hamnar utanför ordinarie strukturer. Ett flertal förstudier rekommenderar att de regionalt tillväxtansvariga aktörerna beslutar om en inriktning när det gäller insatser för kvinnors företagande genom att prioritera branscher, antingen sådana där många kvinnor driver företag idag eller sådana i vilka det anses önskvärt med fler

företag i framtiden. En del i detta strategiska arbete handlar också om att kommunicera kvinnors företagande strategiskt gentemot företagsfrämjande aktörer genom att fokusera på företagande och bransch istället för att målgruppen är kvinnor.

### **ÖKA KUNSKAPEN OCH SPRID GODA EXEMPEL**

Det operativa arbetet består bland annat av att sprida kunskap och fakta samt att sprida goda exempel. Det finns ett behov av ökad kunskap om villkor i olika branscher och det behövs arbete för att motarbeta och hantera de föreställningar som finns om kvinnor och män som företagare.

### **SATSA PÅ JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING**

Som stöd för det strategiska och operativa arbetet rekommenderar också en stor del av förstudierna skriftliga riktlinjer och policies samt verktyg för jämställdhetsintegrering i berörda organisationer, såväl regionalt tillväxtansvariga aktörer som företagsfrämjande aktörer. Jämställdhet måste bli en integrerad del av verksamhetsplanering, uppföljning, kvalitetsstyrning med mera för att kvinnors företagande ska bli en del i näringslivs- och affärsutvecklingsarbetet. Ett antal förstudier trycker också på vikten av att dokument i organisationer kvalitetssäkras ur ett genusperspektiv.

### **PLANERA PÅ KORT OCH LÅNG SIKT**

Rekommendationerna som lämnas till regionalt tillväxtansvariga aktörer gäller både på kort och lång sikt. Rekommendationerna är särskilt viktiga under programmet Främja kvinnors företagandes sista år 2014 för att säkerställa att insatserna för kvinnors företagande i högre grad integreras i det ordinarie regionala tillväxtarbetet.

## Rekommendationer

Nedan har rekommendationer sammanställts för hur regionalt tillväxtansvarig aktör kan arbeta för att integrera kvinnors företagande i det ordinarie regionala tillväxtarbetet.

### Kunskap och fakta

- Kunskapshöjande aktiviteter med genusperspektiv och om villkor för företagande i olika branscher för de företagsfrämjande aktörerna. Möjligheterna för regionalt tillväxtansvariga att erbjuda denna typ av insatser är beroende av resurser, möjligtvis kan resurser till detta avsättas eller så kan möjligheter till särskilda medel för insatser inom exempelvis branschkompetens bevakas.
- Utveckla kunskap genom statistik uppdelad på kvinnor och män, branschstudier eller behovsanalyser.

## Målbild och vision för det regionala tillväxtarbetet

- Regionalt tillväxtansvariga aktörer bör ha en nulägesanalys kopplat till kvinnors och mäns företagande. Det behövs också en vision för hur regionen ser ut när kvinnor och män kan starta, driva och utveckla företag på lika villkor.
- Koppla insatser för kvinnors företagande till befintliga strategier så som exempelvis regionala utvecklingsprogram, RUP, och regionala utvecklingsstrategier, RUS, bland annat därför att insatserna då kan användas som en förstärkning av arbete med en redan pågående regional strukturomvandling.
- Integrera jämställdhet i verksamhetsplanering, uppföljning och kvalitetsstyrning för att kvinnor och män ska få del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor. Kvalitetssäkra dokument ur ett genusperspektiv.

## Samordna det regionala företagsfrämjande systemet

- Regionalt tillväxtansvarig aktör bör ta det regionala ledarskapet för att styra och samordna det företagsfrämjande systemet.
- Utveckla samverkan i befintliga forum alternativt skapa nya forum för de företagsfrämjande aktörerna och den regionalt tillväxtansvariga aktören. Det är dock av största vikt att det inte skapas särskilda forum för frågor kring kvinnors företagande, då detta riskerar att bidra till att kvinnors företagande blir en specifik fråga utanför ordinarie arbete.
- Synliggör funktioner och aktiviteter i det företagsfrämjande systemet så att det blir mer effektivt och överskådligt, både för företagare och för företagsfrämjande aktörer själva. De lokala näringslivskontoren har en viktig roll i detta, då de ofta agerar lottsande gentemot både företagare och aktörer. Det företagsfrämjande systemet bör betraktas som ett levande system, där funktioner, roller och aktiviteter utvecklas och förändras över tid.



- Regionalt tillväxtansvarig aktör och företagsfrämjande aktörer kan med jämna mellanrum träffas för att diskutera roller och aktiviteter i olika faser av företagens utveckling, för att säkerställa att det regionala företagsfrämjande systemet inte har luckor eller stora överlappningar.
- Ställ krav på könsuppdelad uppföljning av de företagsfrämjande aktörernas verksamhet. Denna uppföljning avser både specifika satsningar och de företagsfrämjande aktörernas ordinarie arbete.
- Ge stöd i utformningen och implementeringen av de företagsfrämjande aktörernas könsuppdelade uppföljning.

## Kommunikation och goda exempel

- Kommunicera kvinnors företagande som en tillväxtfråga. Kommunicera satsningar på kvinnors företagande gentemot företagsfrämjande aktörer genom att fokusera på företagande och bransch istället för att målgruppen är kvinnor.
- Sprid goda exempel och förebilder som visar på bredden av kvinnors företagande. Lyft kvinnor och män i olika åldrar, med olika bakgrund som driver olika typer av företag i en mängd olika branscher. För att bidra till en integrering av kvinnors företagande i ordinarie strukturer bör goda exempel inte kommuniceras som goda exempel på kvinnors företagande utan som goda exempel på företagande i den bransch, i det län eller i den kommun som exemplet i fråga avser.
- Lyft goda exempel på företagsfrämjande aktörer som arbetat för företagare inom branscher där många kvinnor driver företag.

- Sprid kunskap och fakta, dels för att det finns ett behov av ökad kunskap om villkor i olika branscher, dels för att motarbeta de föreställningar som finns om kvinnor och män som företagare.

## Slutsatser

Analysen av förstudierna synliggör ett antal hinder för kvinnor och män att ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor. Dessa hinder kan fördelas på fyra nivåer; strukturell, institutionell, interpersonell och individuell nivå.

### GEMENSAMMA UTMANINGAR I REGIONERNA

Utmaningar på *strukturell* nivå är bland annat den könssegregerade arbetsmarknaden och traditionella genuskontrakt som begränsar kvinnors förutsättningar att starta och driva företag. För att bemöta dessa utmaningar krävs ett brett samhälleligt grepp kring utbildningsfrågor, utformningen av välfärdssystemet, regler och ekonomiska incitament som stimulerar företagande och entreprenörskap i samhället i stort.

Utmaningar på *institutionell* nivå handlar främst om föreställningar om kvinnor och män i allmänhet och som företagare, samt föreställningar om branscher och typer av företag. Dessa föreställningar lyfts fram som sanningar och används som förklaringar till varför inte kvinnor startar eller driver företag i samma utsträckning som män. Det finns dock en stor risk att företagsfrämjarnas föreställningar påverkar mötet med kunden, vilket kan försämra kvinnors förutsättningar att ta del av det företagsfrämjande systemets erbjudanden. Det finns risker att denna bild av vem som är företagare och hur ett företag ser ut reproduceras, om inte bilden ifrågasätts och utmanas av aktörerna i det företagsfrämjande systemet.

Utmaningar på *interpersonell* nivå handlar om det företagsfrämjande systemets utformning, organisation och samverkan mellan dess olika aktörer. Företagsfrämjande aktörer anser ofta att de i hög grad är öppna för alla typer av företagare, samtidigt som de inte når alla. Det saknas i stor utsträckning könsuppdelad uppföljning av företagsfrämjande aktörernas verksamheter. Utan kunskap om vilka utfall och resultat aktiviteter såsom rådgivning och finansiering genererar för olika målgrupper finns inga möjligheter för aktörerna att lära av och justera dessa. Det saknas inte sällan mål och verktyg för jämställdhetsintegrering på organisationsnivå och insatser för kvinnors företagande blir ofta specifika projektsatningar som hamnar utanför det ordinarie arbetet. Dessutom visar förstudierna att kunskapen om genus- och jämställdhetsfrågor är ojämnt fördelad mellan olika organisationer inom det företagsfrämjande systemet, att samverkan mellan olika organisationer behöver utvecklas och att det saknas nätverk för företagarkvinnor. Bristande samverkan mellan de företagsfrämjande aktörerna utgör en utmaning, detta då förmågan att kunna lotsa företagare vidare till rätt aktör bygger på att de olika aktörerna känner till varandra och varandras erbjudanden. Detta är inte minst viktigt då en stor del av de företagsfrämjande aktörerna anser sig rikta sig till alla typer av företagare.

Den huvudsakliga utmaningen på *individuell* nivå är att individer inom det företagsfrämjande systemet behöver mer bransch- och genuskompetens, samtidigt som det finns en slags ”kunskapsparadox” som innebär att personer som redan har hög kunskap vill ha ytterligare kunskap, medan personer med lägre kunskapsnivå anser att de redan har tillräckligt med kunskap.

## **HUR KAN KVINNORS FÖRETAGANDE INTEGRERAS I DET ORDINARIE REGIONALA TILLVÄXTARBETET?**

Förstudierna har visat att det finns stora möjligheter för de regionalt tillväxtansvariga aktörerna att utöva ett starkare regionalt ledarskap i syfte att stärka förutsättningarna för att kvinnor och män ska kunna ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor.

### **Regionalt ledarskap**

Det är tydligt i förstudierna att det efterfrågas ett starkare regionalt ledarskap som leder och samordnar aktörerna inom det företagsfrämjande systemet. I många av förstudierna efterfrågas arenor för samverkan för företagsfrämjande aktörer. Det kan förenkla samarbete dem emellan och bidra till ökad kunskap och kunskapsutbyte.

För att kvinnor och män ska kunna ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor är det viktigt att man på ledningsnivå och strategisk nivå ser kvinnors företagande som en tillväxtfråga. När kvinnors företagande är en integrerad del av strategiska dokument och handlingsplaner ökar förutsättningarna för en hållbar regional tillväxt.

De regionalt tillväxtansvariga aktörerna bör efterfråga könsuppdelad uppföljning av företagsfrämjande aktörernas verksamhet, såväl för projektspecifika insatser som för andra insatser och ordinarie verksamhet.

Ett annat sätt för den regionalt tillväxtansvariga aktören att leda och samordna företagsfrämjare är att erbjuda kunskaphöjande insatser om exempelvis villkor för företagande i olika branscher, genus och jämställdhetsintegrering.

En annan del i det strategiska arbetet är att se över hur insatser för kvinnors företagande kommuniceras. Fokus bör vara på företagande och bransch, inte på kvinnor som målgrupp. Det krävs fortsatt spridning av goda exempel, fakta och kunskap om företagande i olika branscher samt strategisk kommunikation av insatser för kvinnors företagande som en tillväxtfråga.

### **Förstärk det regionala tillväxtarbetet**

För att lyckas integrera kvinnors företagande i det regionala tillväxtarbetet är det viktigt att arbetet med kvinnors företagande på regional nivå förstärker ordinarie, långsiktiga regionala prioriteringar. Regionalt tillväxtansvariga aktörer bör ha en nulägesanalys kopplat till kvinnors och mäns företagande. Det behövs också en vision för hur regionen ser ut när kvinnor och män kan starta och utveckla företag på lika villkor. Om arbetet med kvinnors företagande kopplas till befintliga strategier så som exempelvis regionala utvecklingsprogram, RUP, och regionala utvecklingsstrategier, RUS, kan det bidra till en förstärkning av det pågående regionala tillväxtarbetet och på så sätt bli en del av det ordinarie regionala tillväxtarbetet.

BILAGA:

## Samtliga identifierade regionala utmaningar

I den bilaga presenteras samtliga regionala utmaningar som identifierats i förstudierna, fördelade på den strukturella, institutionella, interpersonella och individuella nivån.



## Strukturell nivå

Underkategorier och utmaningar	Totalt antal träffar
<b>Kapital, lagar och regler</b>	
Företagsstöd/tillgång till kapital är lågt i vissa branscher (t.ex. p.g.a. regelverk/utformning: lokal marknad exkluderad, t.ex. Handel och besöksnäring), vilket drabbar kvinnor som grupp i högre grad än män som grupp	12
Kvinnors företag är generellt mindre/har lägre kapitalbehov och har därför lägre efterfrågan på extern finansiering/har kanske därför inte det värde som möjliggör att det går att täcka kapitalbehovet genom att ta in riskkapitalbolag som delägare	4
Kvinnor som startar företag inom vård- och omsorg har ett stort kapitalbehov	1
<b>Arbetsmarknad och branschstruktur</b>	
Arbetsmarknaden är könssegregerad vilket påverkar företagandet: det är vanligare att män driver företag därför att kvinnor i högre grad är sysselsatta i branscher där företagandet är lågt (t.ex. vård och omsorg och utbildning )	17
Vissa regioner har generellt en lägre andel nystartade företag än riksgenomsnittet, vilket indikerar företagandet överlag är begränsat	4
Det företagsfrämjande systemet är uppbyggt på tidigare dominerande branscher (som domineras av män)	8
<b>Genuskontrakt i samhället</b>	
Traditionella genuskontrakt begränsar kvinnors möjligheter att bli företagare (bl.a. tar kvinnor mer ansvar för hemmet)	12
<b>Fakta och kunskap i stort</b>	
Osäkerhet i statistiken kring företagande (trubbiga SNI-koder, olika företagsdatabaser ger olika bilder av företagandet)	5
<b>Befolkningsstruktur</b>	
Intresset att starta/driva företag hos kvinnor som grupp skiljer sig mellan åldersgrupper (generationsfråga där fler vill bli företagare i framtiden)	3

## Institutionell nivå

Underkategorier och utmaningar	Totalt antal träffar
Attityder kopplat till kvinnor och kvinnors egenskaper	
Brist på öppenhet, tolerans och mångfald ett hinder för kvinnor	1
Attityder om kvinnor och män som företagare hindrar kvinnors företagande, t.ex. "kvinnors bristande självförtroende och mer försiktiga framtoning", att kvinnor är prestationstyngda, icke-riskbenägna, mer noggranna och driver hobbyföretag	18
Attityder kopplat till branscher	
Attityder om bransch/typer av företag (t.ex. tjänstenärings har låg status) hos företagsfrämjare hindrar kvinnors företagande, kommunernas negativa inställning till LOV kan utgöra ett hinder för kvinnor som arbetar inom vården att starta företag och göra vinst)	7
Ointresse/attityd för frågorna/området	
Det finns ett lågt intresse och medvetenhet i näringslivet kring problem med ojämställdhet	1
Företagsfrämjare upplever att resurser (både tid och pengar) saknas för att bedriva aktivt jämställdhetsarbete/riktade insatser	5
Ointresse från målgruppen	
Attityden hos aktörer om kvinnor är att kvinnor är ointresserade av att starta företag	5
Attityder inom forskning och studier	
Forskning om företagande lyfter ofta skillnader mellan män och kvinnor snarare än att lyfta villkor för företagande. Den lyfter brister hos kvinnor som företagare snarare än brister i system och strukturer i samhället	1
Brist på förebilder och goda exempel	
Brist på förebilder och goda exempel på bredden i kvinnors företagande hämmar potentialen i kvinnors företagande	7

## Interpersonell, inomorganisatorisk nivå

Underkategorier och utmaningar	Totalt antal träffar
<b>Marknadsföring och samverkan</b>	
Företagsstödjande aktörer anser att de riktar sig till alla typer av företag, men saknar strategier för att nå alla	12
De företagsfrämjande aktörernas marknadsföring och informationsinsatser blir för generell vilket försvårar för företag att hitta rätt	1
Det finns en konkurrens mellan jämställdhet och mångfaldsarbete som kan utgöra ett hinder för insatser	1
<b>Styrdokument och policier</b>	
Riktlinjer och skriftliga policier samt konkreta mål för jämställdhetsarbete på organisationsnivå saknas i de flesta fall (vilket innebär att det saknas en strategisk inriktning vad avser jämställdhetsintegrering i organisationsstyrningen)	11
Insatser för kvinnors företagande blir specifika (hamnar utanför ordinarie struktur: blir kvinno-/jämställdhetsfråga), vilket påverkar förutsättningarna för långsiktighet negativt	12
<b>Metoder för jämställdhetsintegrering</b>	
Få aktörer har utvecklat/använder särskilda metoder och konkreta verktyg för att integrera ett jämställdhetsperspektiv i sitt ordinarie arbete	2
<b>Resurser och projektifiering</b>	
Företagsfrämjande aktörer som arbetar med kvinnor som specifik målgrupp är mer projektmedelsberoende än andra aktörer i länet (vilket gör att aktörer med specifik kompetens är mer sårbara för förändrad finansiering)	2
Tillgängliga stödstrukturer är alltför mycket baserat på mindre hållbara, projektbegränsade lösningar	2
Företagsfrämjande aktörer kan inte påverka fördelningen av insatser: de är reaktiva och saknar resurser för marknadsföring	6

Interpersonell, inomorganisatorisk nivå *forts.*

Underkategorier och utmaningar	Totalt antal träffar
Insatsernas fokus	
Insatser mot kvinnor handlar främst om att öka nyföretagandet snarare än insatser för tillväxt i branscher där kvinnor idag driver företag – företagare upplever att främjandeaktörer har för stort fokus på nyföretagandet (för att det gynnar statistiken), vilket hindrar insatser för företagare i drivfas	5
Företagare upplever att insatser riktade till kvinnors företagande inte är affärsorienterade (vilket minskar chansen att företagarkvinnor deltar)	4
Insatser för kvinnor befäster bilden av kvinnor som grupp	8
Aktörernas kunskapsnivå	
Aktörer som saknar kunskap kring kvinnors företagande efterfrågar inte heller kunskapen (påverkar kvinnors förutsättningar negativt) (Paradox: aktörer som har kunskap/kompetens om kvinnors företagande efterfrågar mer kunskap, men dessa är få)	2
En avsaknad av insatser för företagsfrämjande aktörer (insatser riktas alltid till företagare) som rustar dem i uppgiften kan påverka deras möjligheter att bidra till måluppfyllelse (t.ex. kompetenshöjande insatser om genus, branscher etc.)	4
Könsuppdelad uppföljning/statistik saknas/ansvänds inte bland aktörerna och regionalt, vilket påverkar möjligheter att lära av och justera sina insatser för att nå målgruppen – Systematisk brist på analyser och behovsanalyser bland företagsstödjande aktörer skapar en kunskapslucka kring vad kvinnor som driver företag efterfrågar	11
Bristande branschkunskap bland främjare (om villkor, regler för upphandling etc.) påverkar kvinnors företagande negativt	8
Personer bland företagsfrämjande aktörer har inte genuskompetens utan bland företagsfrämjare blir den knuten till enskilda personer inom organisationen	6

## Interpersonell, interorganisatorisk nivå

Underkategorier och utmaningar	Totalt antal träffar
Samverkan	
Brist på nätverk/kontakter/kluster för företagare som är kvinnor kan utgöra ett hinder för dem att starta företag (formella och informella nätverk består i hög grad av män)	6
Samverkan mellan aktörer och funktioner i systemet kan utvecklas/är bristfällig	10
Brist på regionalt ledarskap påverkar styrning och samordning av det företagsfrämjande systemet (detta påverkar möjligheten att integrera ett jämställdhetsperspektiv på ett slagkraftigt sätt) – Brist på styrning mellan regional aktör och projekt avseende jämställdhetsintegrering (t.ex. ansökningsblanketter)	4
Vissa aktörer förväntas ta ett större ansvar utan att ha ett formellt uppdrag i regionen (t.ex. ALMI förväntas "ta ansvar för kvinnors företagande" enligt andra aktörer i ett län)	3
Lärdomar från tidigare projekt stannar inom den organisation som drivit det och fångas inte upp av främjandesystemet i övrigt (vilket hindrar spridandet av goda erfarenheter och metoder, vilket i sig kan vara ett hinder för kvinnors företagande)	2
Varierande kunskapsnivå och kompetens om genus/jämställdhet samt om jämställdhetsintegrering bland företagsfrämjare skapar en obalans i systemet, som i sin tur påverkar förutsättningarna för kvinnor och män att ta del av systemet på lika villkor	12
Ansvaret för tillväxtarbetet har organisatoriskt skilts från ansvaret för regional jämställdhet inkl. resurscentraverksamheten, vilket får negativa konsekvenser för arbetet med kvinnors företagande både som separerings- och integreringsstrategi	1

## Individuell nivå

Underkategorier och utmaningar	Totalt antal träffar
Kunskapsbehov	
Personer bland företagsstödjande aktörer efterfrågar/behöver mer kunskap/kompetens (om bransch, företagsstorlek och/eller genus osv.)	10
Företagare är omedvetna om möjligheterna att söka företagsstöd/andra tjänster och aktörer	1



## **Tillväxtverket**

Swedish Agency for Economic and Regional Growth

Tel 08-681 91 00

[www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se)

---

**Tillväxtverket underlättar  
förnyelse i företag och regioner,  
och gör det enklare för företag.**

### **Vision: hållbar tillväxt**

Hur kan kvinnor och män ta del av företagsfrämjande som finansiering och rådgivning idag? Hur kan man arbeta för att kvinnors företagande ska bli en integrerad del i det ordinarie företagsfrämjande systemet? Detta är en sammanställning av förstudier från 21 län och regioner som visar på möjligheter för de regionalt tillväxtansvariga aktörerna och företagsfrämjande aktörer att tillsammans skapa ett bättre företagsfrämjande system.

### **Tillväxtverket – för företag och regioner**

Tillväxtverket underlättar förnyelse i företag och regioner, och gör det enklare för företag. Vårt arbete bidrar till hållbar tillväxt. Vi gör det möjligt för fler att förverkliga affärsidéer. Vi bidrar även till att regioner kan skapa miljöer som är attraktiva för näringslivet, bland annat genom att förvalta nio regionala strukturfondsprogram. Tillväxtverket är en nationell myndighet med kontor på nio orter. Våra viktigaste redskap är kunskap, samverkan och pengar.