

Utvärdering av sju pilotprojekt

Lärdomar från
jämslällhetsintegrering
av företagsfrämjande verksamhet
Slutrapport



Utvärdering av sju pilotprojekt

Lärdomar från jämställdhetsintegrering
av företagsfrämjande verksamhet
Slutrapport

Info 0597

Tillväxtverkets publikationer

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

© Tillväxtverket

Upplaga: 300 ex, därefter tryck vid behov
Stockholm, mars 2015
Produktion: Ordförandet AB
Tryck: DanagårdLitho
ISBN 978-91-87903-17-5
Info 0597

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Gunilla Thorstensson
Telefon, växel 08-681 91 00

Förord

Ett företagsfrämjande på lika villkor handlar om att ta vara på alla människors företagsamhet och innovationskraft. En mångfald av företag och företagare inom en bredd av branscher bidrar till förnyelse i näringslivet och till hållbar tillväxt.

Tillväxtverket har på regeringens uppdrag arbetat med en rad insatser för att främja kvinnors företagande sedan 2007. I mars 2011 fick Tillväxtverket ett nytt uppdrag för perioden 2011–2014. Som en del i regeringsuppdraget ingick att ta fram en nationell strategi för hur kvinnor och män kan ta del av det företagsfrämjandet på lika villkor. Strategin överlämnas till regeringen under våren 2015.

Denna rapport är ett av kunskapsunderlagen till strategin. Utifrån principen "att lära genom att göra" delfinansierade Tillväxtverket sju pilotprojekt, där ett antal organisationer fick medel för att genomföra ett arbete för att jämställdhetsintegrera delar av sin företagsfrämjande verksamhet under 2013–2014. Detta har gett oss värdefull kunskap och lärdomar om vad som krävs i praktiken för att det ska bli en bestående förändring, som leder till ett företagsfrämjande på lika villkor.

Tillväxtverket vill tacka organisationerna som genomfört pilotprojekten. Tack också till Kontigo, som ansvarat för den löpande utvärderingen av pilotprojekten, stått för processtöd till piloterna samt skrivit denna rapport. Kontigo ansvarar ensam för innehållet i rapporten. Vid Tillväxtverket har Anna Norlin, Jenny Idebro och Gunilla Thorstensson varit delaktiga i arbetet med pilotprojekten och rapporten.

Vi på Tillväxtverket hoppas att rapporten ska bidra till ökad kunskap inom företagsfrämjandet om vad som krävs för att vi sikt ska få ett företagande på lika villkor i Sverige.

Mars 2015

Helena Nyberg Brehnfors
Enhetschef Entreprenörskap

Gunilla Thorstensson
Programansvarig
Främja kvinnors företagande

Sammanfattning

I mars 2011 tillkom ett strukturförändrande deluppdrag i det nya regeringsuppdraget till Tillväxtverket att främja kvinnors företagande under 2011–2014. Uppdraget innebär att Tillväxtverket ska utarbeta en strategi som bidrar till att kvinnor och män efter programmets slut får ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor. En insats inom ramen för arbetet med att ta fram innehållet i strategin är att Tillväxtverket fattade beslut om att delfinansiera sju pilotprojekt. Syftet var att organisationer som beviljades medel skulle genomföra ett arbete med jämställdhetsintegrering av företagsfrämjande verksamhet i den egna organisationen under 2013–2014.

Kontigo upphandlades av Tillväxtverket för att parallellt processtödja och utvärdera de sju pilotprojekten som tilldelats medel för jämställdhetsintegrering. Inom ramen för detta arbete skulle Kontigo leverera tre utvärderingar (rapporter). Denna rapport är den tredje och sista rapporten, som presenterar resultatet av Kontigos slututvärdering som genomfördes under september – november 2014.

Syftet med slututvärderingen är att utvärdera projektens samlade resultat samt process i projektens avslutande del. Analysen av varje enskilt pilotprojekt blir därmed en delmängd i en samlad utvärdering av Tillväxtverkets satsning på pilotprojekt för jämställdhetsintegrering av företagsfrämjande verksamhet. Resultaten utvärderas i relation till de mål som satts för projekten och syftet med satsningen på pilotprojekt i sin helhet. Vidare utvärderas om projekten kan förväntas leda till effekter på längre sikt samt förutsättningarna för hållbarhet i satsningarna.

Den primära datainsamlingsmetod som använts i slututvärderingen är semistrukturerade telefonintervjuer. De som intervjuats är projektledare, medlemmar i projektgrupperna, representanter för projektets målgrupper samt ansvariga för satsningen på Tillväxtverket.

Det övergripande syftet med satsningen på pilotprojekt var att bidra till en utveckling av det företagsfrämjande systemet, ge kunskap till strategins innehåll för företagsfrämjande på lika villkor och främja dialog och lärande.

I utvärderingen presenteras hur respektive pilotprojekt arbetat med jämställdhetsintegrering, hur de varit organiserade och vad de har uppnått. Utvärderingen visar att det är stora skillnader sett till vad de

olika projekten uppnått, från omfattande förändringar i arbetssätt och rutiner, helt eller delvis integrerade i det regionala tillväxtarbetet, till ökad kunskap och kompetens om jämställdhetsintegrering i den egna organisationen.

Sammantaget gör Kontigo bedömningen att satsningen har bidragit till en utveckling av företagsfrämjandet. Det finns dock anledning att tro att bidraget på kort sikt (dvs. i de regioner/organisationer där projekten genomförts) hade kunnat vara större om resultaten i de enskilda projekten hade varit mer omfattande. Effekter på längre sikt kan förväntas i de fall projekten omfattat stora delar av den företagsfrämjande verksamheten. Effekter på längre sikt kan också förväntas i de fall projekten lyckats knyta genomförande och resultat till den ordinarie verksamheten på ett tydligt sätt.

I utvärderingens avslutande del framgår att det finns mycket att lära av satsningen på pilotprojekt vad gäller mål och styrning, utbildning, metoder och arbetssätt samt stöd och samordning.

Kontigos bild är också att flera av de lärdomar som dragits från satsningen på pilotprojekt återspeglas i det utkast till strategi för ett företagsfrämjande på lika villkor som skickades ut för synpunkter till ett 70-tal externa aktörer under hösten 2014. Givet att målgruppen för strategin är alla de aktörer som ansvarar för eller arbetar med tillväxtfrågor, utvecklar näringslivet eller fördelar resurser till företag och företagande och som har offentlig finansiering finns stora möjligheter för att satsningen på pilotprojekt faktiskt får mer långsiktiga effekter i det företagsfrämjande systemet i stort. Detta är naturligtvis avhängigt strategins slutliga utformning och implementering. Strategin innebär också implicit att syftet om att främja dialog och lärande har potential att uppfyllas då detta är en viktig förutsättning för flera av de åtgärder som föreslås i strategin för ett företagsfrämjande på lika villkor.

Summary

“Promoting women’s entrepreneurship” is a national programme coordinated by the Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket) since 2007. Within the framework of this programme, in March 2011, the Swedish Agency for Economic and Regional Growth was commissioned to develop a strategy aiming at enabling men and women to take part in – and profit from the publically financed system of promoting business on equal terms. One of the initiatives comprised within the strategy has been for the Swedish Agency for Economic and Regional Growth to fund seven pilot projects (hereafter the pilot initiative). The aim of these pilots is to enable the organizations that have been granted funding to work with gender mainstreaming of their work focused on promoting business during the period of 2013–2014.

Kontigo has been commissioned by the Swedish Agency for Economic and Regional Growth to provide ongoing evaluation to the pilot initiative. The ongoing evaluation has included both supporting the process of each individual pilot project as well as evaluation. The evaluation has resulted in three separate reports. This is the third and final report presenting the results from the final evaluation carried out by Kontigo during the period September – November 2014.

The aim of this evaluation is to assess the overall results as well as the process in the final part of the pilot projects. The analysis of the output and results from each individual pilot project then becomes a part of an evaluation of the pilot initiative as a whole. The results are evaluated in relation to the goals for each project as well as in relation to the overall purpose of the pilot initiative. The evaluation also covers whether it can be assumed that the projects will lead to long-term effects as well as the conditions for sustainability.

Semi-structured interviews is the primary method of data collection used in the evaluation. The interviews were conducted with project managers, members of the project groups, representatives of the target groups of the projects as well as with the staff with overall responsibility of the pilot initiative at the Swedish Agency for Economic and Regional Growth.

The overall aim of the pilot initiative has been to contribute to developing the publically financed system of promoting business, to provide the strategy, aiming at enabling men and women to take part in –

and profit from – the publically financed system of promoting business on equal terms, with knowledge and to promote dialogue and learning.

The report presents the ways that each of the pilot projects has been working with gender mainstreaming, how they have been organized and what they have accomplished. The evaluation shows that there are large differences between the pilot projects in terms of output and results, from far-reaching changes in work procedures and routines fully or partly integrated in the regional systems for promoting business, to increased knowledge and competence in gender mainstreaming.

Kontigo's assessment is that the pilot initiative has contributed to development of the publically financed system of promoting business. However, there is reason to believe that the short term contribution would have been larger if the results of the individual projects had been more far-reaching. Long term effects can be expected in those cases that the projects have included large parts of the publically financed system of promoting business. Long term effects are also expected when the projects have succeeded in clearly connecting the project implementation and results to the ordinary work.

The concluding part of the evaluation shows that there are several things to be learned from the pilot initiative in terms of setting goals, the importance of education, methods and work procedures as well as support and coordination.

Kontigo also concludes that many of the lessons that can be learned from the pilot initiative are reflected in the draft of the strategy aiming at enabling men and women to take part in – and profit from the publically financed system of promoting business on equal terms, that in October 2014 was distributed to approximately 70 external actors for feedback. Given that the target group for the strategy are institutions that are responsible for – or work with growth and business development or distribute resources to businesses and receive public funding, there is a possibility that the pilot initiative will lead to more long term effects in the publically financed system of promoting business as a whole. This is of course dependent on how the final strategy is formulated and on how it is implemented. The strategy may also lead to promoting dialogue and learning since these are important prerequisites for several of the measures that are proposed in the strategy.

Innehåll

1 Inledning	13
1.1 Företagsfrämjande på lika villkor – Tillväxtverkets deluppdrag inom programmet Främja kvinnors företagande	13
2 Vad har genomförts och uppnåtts i de enskilda pilotprojekten?	17
2.1 Connect Väst	17
2.2 Regionförbundet i Kalmar län	18
2.3 Länsstyrelsen i Västmanlands län	19
2.4 Region Blekinge	20
2.5 Näringsliv Skåne	21
2.6 Länsstyrelsen Västerbotten	22
2.7 Regionförbundet Västerbotten	23
3 Utfall, resultat och effekter	25
3.1. Huvudsakligt utfall och resultat från piloternas arbete	25
3.2 Förväntade effekter och hållbarhet	27
4 Process – att organisera utveckling	32
4.1 Projektorganisationerna	32
4.2 Ägarskap och styrning	34
4.3 Tillväxtverkets roll och samverkan mellan piloterna	35
4.4 Processtödet insats	36

5 Samlad bedömning och analys – vad kan vi lära av satsningen på pilotprojekt?	38
5.1 Sammanfattande bedömning av satsningen på pilotprojekt	38
5.2 Mål och styrning	39
5.3 Utbildning	41
5.4 Metoder och arbetssätt	41
5.5 Stöd och samordning	41
5.6 Avslutande ord	42
Bilaga 1 Intervjuguider	43
Bilaga 2 Intervjupersoner	47

1 Inledning

1.1 Företagsfrämjande på lika villkor – Tillväxtverkets deluppdrag inom programmet Främja kvinnors företagande

I mars 2011 tillkom ett strukturförändrande deluppdrag i det nya regeringsuppdraget till Tillväxtverket att främja kvinnors företagande under 2011–2014. Uppdraget innebär att Tillväxtverket ska utarbeta en strategi som bidrar till att kvinnor och män efter programmets slut får ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor.¹ Tillväxtverket ser på arbetet med jämställdhetsintegrering dels som ett medel för att nå hållbar tillväxt och dels som ett medel att nå de jämställdhetspolitiska målen.²

Strategin levereras till regeringen under våren 2015. Som ett led i arbetet med att ta fram strategin har Tillväxtverket finansierat och genomfört ett antal insatser under perioden 2011–2014. Syfte var att bidra till en utveckling av det företagsfrämjande systemet, ge kunskap till att utforma innehållet i strategin och främja dialog och lärande.

En insats har varit medfinansiering av sju pilotprojekt (härefter benämns dessa pilotprojekt, projekt eller piloter) vars syfte är att organisationer som beviljas medel ska genomföra ett arbete med jämställdhetsintegrering i den egna organisationen och dess verksamhet under 2013–2014. Pilotprojekten ska ge ett bestående och hållbart resultat i de organisationer som sökt och beviljats medel.

1.1.1 Om pilotprojekten

Tillväxtverket beviljade medel till sju pilotprojekt och projekttiden pågick under 1 maj 2013 – november 2014.

Aktörer som ansökte om och beviljades medel för att genomföra pilotprojekt är regionalt tillväxtansvariga aktörer såsom länsstyrelser, regionförbund och regioner samt helt eller delvis offentligt finansierade företagsfrämjande organisationer på lokal och regional nivå.

Pilotprojekten har något olika fokus och syftar dels till att jämställdhetsintegrera den del av den företagsfrämjande verksamheten som

1 Det företagsfrämjande systemet är de aktörer som helt eller delvis är offentligt finansierade och som erbjuder olika tjänster såsom exempelvis rådgivning, finansiering, affärsutveckling, inkubation eller mentorskap för kvinnor och män som vill utveckla sitt företag eller starta nytt företag. Med att ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor menas att det inte ska ha någon betydelse om företagaren är kvinna eller man för hur resurser och medel fördelas vad gäller rådgivning, finansiering med mera. Det långsiktiga målet är att resurser och medel ska fördelas jämställt mellan kvinnors och mäns företag.

2 Framförallt delmålen en jämn fördelning av makt och inflytande och ekonomisk jämställdhet.

riktar sig direkt till kunder och som erbjuder rådgivning, finansiering, företagsstöd med mera till personer som vill starta, driva och utveckla sina företag. Pilotprojekten syftar också till att jämställdhetsintegrera på en mer övergripande nivå, exempelvis hur regionalt tillväxtansvariga aktörer såsom länsstyrelser, regioner och regionförbund kan arbeta med regionens tillväxt och näringslivsutveckling utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

1.1.2 Kontigos uppdrag

Kontigo upphandlades av Tillväxtverket för att parallellt processtödja och utvärdera de sju pilotprojekten som tilldelats medel för jämställdhetsintegrering. Inom ramen för detta arbete skulle Kontigo leverera tre utvärderingar (rapporter). Denna rapport är den tredje rapporten, som presenterar resultatet av Kontigos slututvärdering som genomfördes mellan september och november 2014.

Den första rapporten avsåg en nulägesanalys och presenterades för Tillväxtverket i oktober 2013.³ Den andra rapporten avsåg en mittutvärdering och presenterades för Tillväxtverket i juni 2014.⁴

Samtliga rapporter är viktiga underlag för den strategi om hur kvinnor och män kan ta del av det företagsfrämjande systemet på lika villkor och som Tillväxtverket överlämnar till regeringen under våren 2015.

1.1.3 Syfte, metod och analysmodell

Syfte

Det övergripande syftet med slututvärderingen är att utvärdera projektens samlade resultat samt process i projektens avslutande del. Analysen av varje enskilt pilotprojekt blir därmed en delmängd i en samlad utvärdering av Tillväxtverkets satsning på pilotprojekt för jämställdhetsintegrering av företagsfrämjande verksamhet.

Resultaten utvärderas i relation till de mål som satts för projekten och syftet med satsningen på pilotprojekt i sin helhet. Vidare utvärderas om projekten kan förväntas leda till effekter på längre sikt samt förutsättningarna för hållbarhet i satsningarna.

Metod

Den primära datainsamlingsmetod som använts i slututvärderingen är semistrukturerade telefonintervjuer. De som intervjuats är projektledare, medlemmar i projektgrupperna, representanter för projektets målgrupper samt ansvariga för satsningen på Tillväxtverket. En förteckning över samtliga intervjupersoner presenteras i bilaga 2.

3 I nulägesanalysen var de sju pilotprojekten till stor del i sin uppstartsfas. Fokus låg då på att ta reda på hur arbetet riggats i projekten och vilka aktiviteter som påbörjats, piloternas styrfart, vilka aktörer som involverats i arbetet, hur samverkan såg ut och fungerade samt på förväntningarna och förutsättningarna för att nå ett resultat och i förlängningen skapa effekter.

4 I mittutvärderingen utvärderades projektens förutsättningar för att vid projektslut uppnå hållbara resultat. Utvärderingen fokuserade på projektens målbild och förändringar i projekten sedan start, samverkan med externa aktörer, det interna och strategiska arbete som bedrivits i projekten samt projektens långsiktighet.

Intervjuerna med projektledare och medlemmar i projektgrupperna har fokuserat på organisering och styrning av projekten, processer för jämställdhetsintegrering, resultat och hållbarhet, måluppfyllelse och lärdomar samt Tillväxtverkets och processtödets roll. Intervjuerna med målgrupper för projekten samt med Tillväxtverket har fokuserat på projektens genomförande, resultat och nytta samt implementering och långsiktig påverkan. Intervjuguiderna i sin helhet presenteras i bilaga 1.

1.1.4 Analysmodell

I modellen nedan framgår hur utvärderingen av resultat liksom process förhåller sig till projektets olika faser (initiering, genomförande och resultat). I varje fas finns också kritiska faktorer dvs.. hinder och nödvändiga förutsättningar som kan hänföras till projektets förutsättningar, påverkan, prestation, avkastning och inverkan. Fokus i denna utvärdering är pilotsatsningens resultat och process i modellens resultatfas.⁵

Figur 1 Analysmodell – utvärdering av satsning på pilotprojekt för jämställdhetsintegrering av det företagsfrämjande systemet

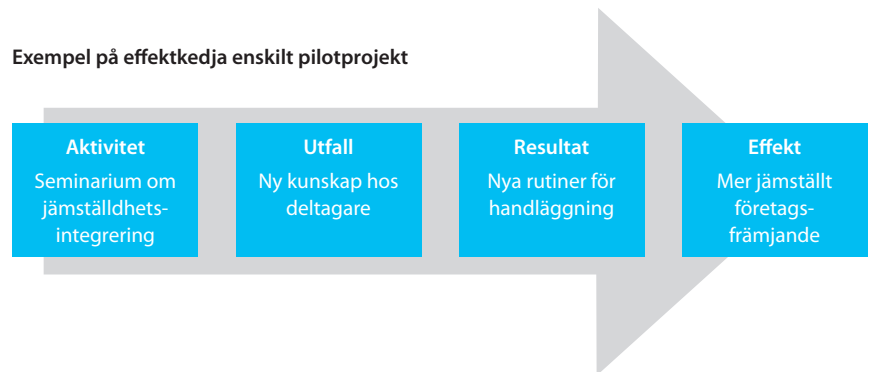
	Initieringsfas	Genomförandefas	Resultat		
Resultat (vad)	Tillgångar/resurser Beskriver omfattning och karaktär för projektets tillgångar och resurser (ex. aktörer, medel, drivkrafter, utmaningar, tillväxtpotential)	Aktiviteter/insatser Beskriver vad som genomförs i form av insatser och aktiviteter (ex. seminarier, workshops, utbildningar, samverkan)	Utfall Beskriver omedelbara resultat av genomförda aktiviteter (ex. nätverk, kunskapsutveckling, kompetens, koncept, verktyg, upplevd nytta)	Resultat Beskriver vad de omedelbara resultaten bidrar till hos projektets målgrupp (ex. företagande, produkter, export, starka FoU-miljöer)	Effekter Beskriver långsiktiga effekter av uppnådda resultat i projektet (ex. konkurrenskraft, miljönytta)
Kritiska faktorer	Förutsättningar (ex. nulägesanalys, förankring, samsyn, ledarskap)	Påverkan (ex. målgruppsanalys, kommunikation, organisation, arbetsformer, mätbara mål)	Prestation (ex. kvalitetssäkring, nyttiggörande, undanträngning)	Avkastning (ex. mottagarkapacitet, sårbarhet, uthållighet, trösklar, synergier)	Inverkan (ex. legitimitet, genomslag, infrastruktur)
Process (hur)	Design/utformning Analys av hur tillgångar/resurser identifieras och hanteras i utformningen av projektet	Momentum/riktning Analys av hur insatser och aktiviteter planeras och genomförs i linje med projektets mål och ambitioner	Bedömning/värdering Analyser av hur omedelbara resultat av insatser och aktiviteter bedöms och hanteras i projektet	Nytta/värde	
				Analys av hur projektet bidrar till och hanterar olika resultat	Analys av hur långsiktiga effekter uppstår och främjas

I utvärderingsmodellen betonas också att resultat uppstår i flera led i en effektkedja. I ett första led kan man tala om omedelbara resultat av olika aktiviteter, exempelvis lärande hos tjänstemän och politiker som deltar vid ett seminarium om jämställdhetsintegrering. Ny kunskap behöver dock i ett nästa led omsättas i praktiken och implementeras i en verksamhet för att förändra beteenden eller etablerade arbetsätt, exempelvis i form av nya rutiner för handläggning av företagsstöd. Detta resultat kan i sin tur ge upphov till bestående effekter, som ett jämställt företagsfrämjande. Den ovan beskrivna logiken illustreras i figur 2. Till samtliga delar, aktivitet, utfall, resultat och effekter går det

⁵ Se Kontigos tidigare utvärderingsrapporter (nulägesanalys och mittutvärdering) för rapportering kring de två inledande faserna.

också att koppla indikatorer och målsättningar, eller med andra ord, skapa en målstruktur. Det är dock inte självklart att dessa bestående resultat och effekter uppstår till följd av en lärande aktivitet i ett projekt, utan resultat och effekter behöver på olika sätt främjas och följas upp i flera led.

Figur 2 Exempel på effektkedja enskilt pilotprojekt



1.1.5 Disposition

Rapporten följer utvärderingsmodellen såtillvida att kapitel 3 innehåller en redovisning av utvärderingen av utfall, resultat och effekter och kapitel 4 innehåller en redovisning av utvärderingen av processen i resultatfasen. I kapitel 5 presenteras en samlad bedömning och analys med fokus på vad vi kan lära av satsningen på pilotprojekt. Inledningsvis, i kapitel 2, redovisas i korthet vad som har genomförts och uppnåtts i de enskilda projekten.

I bilagorna 1 och 2 finns en lista över de olika aktörer som intervjuats och den intervjuguide som använts i intervjuerna.

2 Vad har genomförts och uppnåtts i de enskilda pilotprojekten?

I detta avsnitt redovisas i korthet syfte och mål samt de processer och det arbetssätt som respektive pilotprojekt fokuserat på. Vidare presenteras konkret utfall och resultat per projekt. Redovisningen bygger på de redogörelser som gjordes i nulägesanalysen och mittutvärderingen. Den är utvecklad och kompletterad med material från intervjuer och ytterligare dialog och workshops med pilotprojekten som genomförts perioden juni–november 2014.

2.1 Connect Väst

Det pilotprojekt som genomförs av Connect Väst har som syfte och övergripande mål att Connect Väst ska göra så rättvisa val och bedömningar som möjligt för de företag organisationen har kontakt med och på så sätt kunna genussäkra tillväxtbolagens väg genom Connect Väst. Vidare var det tänkt att projektet skulle verka för att genussäkra den interna och externa kommunikationen samt utveckla grundläggande kunskap om jämställdhet och genus i organisationen. Planen har varit att formulera mål och åtgärder utifrån en analys av insamlat material.

Det inledande arbetet i piloten syftade till att inventera och analysera hur det ser ut i organisationen när det gäller andelen företag som har genomgått Connect Västs processer som drivs av män respektive av kvinnor. Det visade sig emellertid inte vara möjligt att på ett enkelt sätt ta fram den statistik som krävdes för att göra den kartläggning som planerades, då deltagarna i många av processerna hittills inte följts upp uppdelat på kön. Projektet initierade därför istället ett arbete med att besluta om vilka indikatorer som bör användas för att fram könsuppdelad statistik framöver. Efter det att projektgruppen, bestående av representanter för samtliga av Connect Västs filialer, tillsammans beslutat om ett antal indikatorer som bör följas upp nedbrutet på kön fick respektive filialansvarig under våren 2014 i uppdrag att utifrån sin egen dokumentation följa upp hur utfallet sett ut under det senaste året. Detta arbete har resulterat i en nulägesbild som visar på betydande variationer mellan Connect Västs olika filialer sett till könsfördelningen hos deltagande företag. Dessa skillnader kan, med största sannolikhet, inte endast förklaras av skillnader mellan filialernas upptagningsområden och hur stor andel kvinnor som driver företag och/eller branschstruktur i upptagningsområdet.

Inom ramen för projektet har personalen i Connect Väst utbildats inom jämställdhet och jämställdhetsintegrering. I ett antal workshops har projektet också tillsammans med processtödet arbetat konkret med jämställdhetsintegrering av verksamheten. De processinriktade och utbildningsinriktade inslagen har varit ett medel för att verka för att handläggarna ska inse vikten av – samt få kompetens inom jämställdhetsintegrering för att kunna arbeta med ett mer jämställt bemötande och med en mer jämställd handläggning.

Projektet kommer med utgångspunkt i nulägesanalysen att sätta nya mål kopplat till jämställdhet inom Connect Västs verksamhet. Vidare kommer projektet att med utgångspunkt i nulägesanalysen besluta om nya uppföljningsrutiner som visar på fördelningen av medel mellan män och kvinnor. Den exakta utformningen av dessa utfall av projektet är fortfarande oklar för Kontigo. Connect Väst anger även att man kommer att besluta om att införa ett årsvis roterande ansvar för jämställdhetsfrågor inom organisationen. Syftet med detta är att säkerställa att arbetet med jämställdhetsintegrering inte tappar kraft och fart när pilotprojektet tar slut.

2.2 Regionförbundet i Kalmar län

Regionförbundet i Kalmar läns pilotprojekt bygger vidare på tidigare och pågående jämställdhetsinsatser, bland annat kopplat till SKLs HÅJ-program (Startpaket för hållbar jämställdhet). Fyra kommuner i länet har deltagit i arbetet med SKLs Startpaket för hållbar jämställdhet och samma kommuner skulle också delta i arbetet med pilotprojektet (Mörbylånga, Emmaboda, Mönsterås och Borgholm). Näringslivscheferna i samtliga fyra kommuner engagerades därför inledningsvis i projektgruppen. Under projekttiden har dock två av kommunerna, Borgholm och Mörbylånga, valt att stiga av projektet då de upplevt att de inte haft tillräckliga resurser att avsätta för att kunna bära projektet internt. Förutom kommunerna har även en representant från Almi, två handläggare från landsbygdsprogrammet på Länsstyrelsen, en representant från Drivhuset och Nyföretagarcentrum samt två privata banker varit engagerade i projektet.

Regionförbundet har inom ramen för projektet haft som ambition att arbeta med varje enskild organisation i syfte att genomlys och utveckla den egna handläggningen/rådgivningen och bemötandet för att nå fram till ”företagande på lika villkor”. Målsättningen har varit att metodutvecklingen inom projektet ska leda fram till ett nytt arbetssätt hos regionala och kommunala aktörer, en ny medvetenhet kring attityder och förhållningssätt, samt att tillsammans skapa ett företagsfrämjande system på lika villkor för kvinnor och män i Kalmar län.

Inom ramen av projektet har en grundutbildning i jämställdhetsintegrering samt ett antal gemensamma workshopar genomförts med deltagarna. Under workshoparna har aktörerna fått i uppgift att arbeta med jämställdhetsintegrering utifrån 4R-metoden inom en utvald

process inom sin egen organisation. Ett särskilt fokus har under projektperioden kommit att hamna på deltagarnas kommunikation och information inom områden som berör företagsfrämjande. Anledningen till detta uppges vara att denna process varit lättare för deltagarna att applicera ett jämställdhetsperspektiv på än många andra processer samt att det är ett område som berört alla organisationer.

Ett huvudsakligt resultat från pilotprojektet är att projektdeltagarna har fått en ökad kunskap och kännedom om jämställdhet och jämställdhetsintegrering samt om hur detta perspektiv kan appliceras på den egna verksamheten. Inom projektet har deltagarna getts tillfälle att genomföra en nulägesanalys och har på så vis även blivit medvetna om nuläget samt vilka utvecklingsbehov som finns för att öka jämställdheten. Nulägesanalysen har bland annat inneburit en översyn av existerande kommunikationsmaterial.

Några av de deltagande aktörerna har under projekttiden också initierat vissa konkreta åtgärder i syfte att öka jämställdheten i verksamheten. Som exempel kan nämnas att Mönsterås kommun sett över sin bildbank för att förbättra denna ur ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv. En av de deltagande bankerna har också genomfört en kundaktivitet kring extern styrelserepresentation utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Detta koncept kommer även att genomföras på regional nivå med regionförbundet som ansvarig utförare.

I samband med datainsamlingen pågick även framtagande av en metodguide som utgår från 4R-metoden. Metodguiden ska även presentera exempel från hur de olika organisationerna arbetat inom projektet som är tänkta att fungera som inspiration för andra aktörer som vill inleda ett jämställdhetsarbete kopplat till företagsfrämjande.

2.3 Länsstyrelsen i Västmanlands län

Länsstyrelsen i Västmanland leder pilotprojektet som genomförs i två huvudspår:

1. Utveckling av en jämställdhetsintegrerad övergripande uppföljningsmodell för Affärsplan Västmanland samt uppföljningsmodell för aktörerna i det företagsfrämjande systemet i Västmanland.
2. Utveckling av hantering av företagsstödet och de regionala projektmedlen så att dessa är jämställdhetsintegrerade.

Projektets syfte är att skapa hållbara strukturer för integrering av ett jämställdhetsperspektiv inom ramarna för det ordinarie arbetet med regional tillväxt i Västmanlands län hos Länsstyrelsen och de företagsfrämjande aktörerna. Projektets mål är att beslut och beslutsprocess för Länsstyrelsens regionala projektmedel ska vara jämställdhetsintegrerade, att beslut och beslutsprocess för Länsstyrelsens företagsstöd ska vara jämställdhetsintegrerade och att ett gemensamt system för uppföljning av de företagsfrämjande aktörernas verksamhet tas fram.

Projektarbetet och resultatet har helt integrerats i arbetet med Affärsplan Västmanland (Strategin för arbetet med långsiktig hållbar tillväxt, innovationskraft och näringslivsutveckling i Västmanland 2014–2020) och därmed från början lagts in i befintligt arbete och processer.

I det första spåret som nämns ovan har Länsstyrelsen dels genomfört en större workshop där ett 50-tal aktörer bjöds in för att diskutera jämställdhetsintegrering och vad som kan följas upp, dels samarbetat med aktörer i en referensgrupp från organisationerna Winnet, Västerås Science Park, Almi och Coompanion. Samtliga aktörer har arbetat med att bygga upp modellen och att testa den. Kontigo uppfattade i samband med datainsamlingen att en färdig modell av det gemensamma uppföljningssystemet har tagits fram och i princip är klart men att modellen ska testas under ett ytterligare kvartal för att säkerställa att den fungerar som den ska.

Den andra delen i arbetet har varit mer internt inriktad och har resulterat i att steg tagits mot en mer jämställdhetsintegrerad utveckling av hantering av företagsstöd och de regionala projektmedlen. I praktiken har det inneburit ett förslag på en förändrad ansökningsblankett samt vägledning gällande regionala projektmedel. Eftersom jämställdhet ska beskrivas i ansökan till regionala projektmedel, och besluten villkoras så att länsstyrelsens mall även ska kunna användas för uppföljning kommer jämställdhetsarbetet tydligt att följas upp. Dessa villkor och uppföljningsmallen är ny, liksom projektbedömningsmallen.

Kontigo uppfattar att arbetet med att utveckla företagsstöden dragit ut något på tiden. Arbetet har under projekttiden fokuserat på kartläggning av nuläget. Inom ramen för pilotprojektet gjordes inledningsvis en kartläggning av länsstyrelsens företagsstöd de senaste två åren, utifrån beviljandegrad, antal sökande och medel. Arbetet har även inneburit en diskussion kring förutsättningarna för att jämställdhetsintegrera företagsstödet och framtagandet av en plan för hur detta ska ske utifrån de olika steg som lyfts fram i Tillväxtverkets metodguide ”Så här gör du”. Kontigo uppfattar att arbetet kommer att slutföras strax efter projektets avslut.

2.4 Region Blekinge

Pilotarbetet i Blekinge har inneburit ett samarbete mellan totalt fyra företagsfrämjande aktörer: Region Blekinge (där projektledaren för arbetet finns), Länsstyrelsen i Blekinge län, Almi och Coompanion.

För Region Blekinge har målet varit att jämställdhetsintegrera fördelningen av de regionala projektmedel som regionen ansvarar för. Region Blekinge har här både arbetat med att utveckla de ansökningsblanketter som ska användas av de som söker projektmedel och med utveckling av handledningsdokument. Inom ramen av pilotprojektet har ansökningsblanketten utvecklats för att jämställdhetsperspektivet ska genomsyra hela ansökan. I en ny testversion av ansökningsblan-

ketten finns nu jämställdhetsperspektivet integrerat under samtliga delar, så som i beskrivningen av ett projekts bakgrund, mål, syfte och planerade aktiviteter samt som del i den planerade projektbudgeten. Till ansökningsblanketten finns även en handledning framtagen som följer samma struktur och som förklarar och exemplifierar. Det har även skapats en checklista för bedömning som följer strukturen i ansökan. Exakt hur checklistan ska användas är ännu inte riktigt fastställt. Checklistan var ursprungligen tänkt som ett verktyg för politiker för att de bättre skulle kunna beakta jämställdhetsperspektivet i sina beslut. Checklistan kan dock även ses som ett stöd främst för de tjänstemän som ska bereda underlag för politikerna att ta ställning till.

Regionen har under projektets slutfas för avsikt att arbeta vidare med att ta fram lägesrapporter och slutrapporter så att det tydligare framgår vilka förändringar som har genomförts inom jämställdhetsområdet.

Almi och Coompanion hade i sin tur målsättningen att arbeta fram ett mer utvecklat verktyg för att bättre inkludera jämställdhetsperspektivet i mötet med sina kunder. Innan arbetet med att utveckla ett sådant verktyg tog fart fick dock Almi kännedom om att Almi Halland redan hade utvecklat ett verktyg för att bättre inkludera hållbarhetsperspektivet i mötet med kund. Detta verktyg liknade det verktyg som man planerade att ta fram inom ramen av projektet och det var även tänkt att verktyget skulle spridas i koncernen. Almi Blekinge har därför valt att vidareutveckla Almi Hallands verktyg för att ytterligare stärka jämställdhetsperspektivet. För Coompanion innebar detta angreppssätt dock att möjligheten att utveckla ett verktyg tillsammans med Almi försvann. Coompanion har därför inte varit delaktig i arbetet i någon större utsträckning och har ännu inte fått tillgång till det verktyg som Almi vidareutvecklat.

2.5 Näringsliv Skåne

Syftet för pilotprojektet som drivits av Näringsliv Skåne är att jämställdhetsintegrera den del av verksamheten som omfattar stöd och utveckling av insatser som riktar sig till det företagsfrämjande systemet. Projektets mål är att Näringsliv Skåne genom projektet ska utveckla och implementera en ny metod och ett nytt arbetssätt i förhållande till de insatser som man bedriver och som riktar sig mot det företagsfrämjande systemet.

Målgruppen för arbetet är i första hand tjänstemännen på Näringsliv Skåne och den sekundära målgruppen består av de organisationer som Region Skåne finansierar i olika grad och som erbjuder rådgivning, finansiering etc. Inledningsvis skulle projektet inte arbeta direkt mot den sistnämnda gruppen. Under projektets gång, mellan oktober 2013 och maj 2014, beslutade sig emellertid projektet för att även inkludera flera stödaktörer och två kluster med finansiering från Region Skåne i arbetet. Tanken bakom denna förändring i projektet var att Näringsliv Skåne skulle arbeta tillsammans med dessa organisationer för att uppnå projektets mål.

Mellan juni och oktober 2014 har projektet arbetat med 4-R metoden för att utveckla och implementera en metod och ett nytt arbetssätt i förhållande till de insatser som Näringsliv Skåne genomför. Konkret har detta inneburit att samtliga aktörer som involverats i processen har arbetat med att ta fram kunskapsunderlag om representation och resursfördelning i den egna organisationen samt med att analysera resultatet och sätta mål för det fortsatta arbetet. Inom ramen för denna process har det också förts diskussioner om de krav som Näringsliv Skåne ställer och kan komma att ställa på aktörerna i det företagsfrämjande systemet. Kompetenshöjande insatser har också genomförts.

Det mest konkreta resultat som Näringsliv Skåne har uppnått är att det är beslutat internt att man kommer att ställa nya, jämställdhetsintegrerade krav på de företagsfrämjande aktörerna för att dessa ska få tillgång till finansiering. Exakt hur dessa kommer att se ut var i samband med datainsamlingen ännu inte beslutat.

2.6 Länsstyrelsen Västerbotten

Projektet syftar till att jämställdhetsintegrera länsstyrelsens arbete med företagsstöd. Den jämställdhetsintegrerade insatsen omfattar såväl information om stödet som handläggningen av ärenden och uppföljning som statistik kring stödet. Det är fyra olika stöd som berörs: investeringsstöd för större investeringar, mindre stöd för företagsutveckling, såddfinansiering i tidiga skeden och stöd till kommersiell service i glesbygd.

Projektets mål är att:

- Få fler ansökningar från företag som leds av kvinnor
- Öka kvinnors andel av beviljade årliga stödbelopp
- Se fler ansökningar från ”traditionellt manliga företag” som leds av kvinnor

Piloten har även haft ansatsen att påverka alla sökande att arbeta med jämställdhetsfrågor på ett bättre sätt samt att öka den egna organisationens kompetens och medvetenhet.

Piloten genomförde inledningsvis analysinsatser för att skapa en bild av nuläget. Projektet genomförde för det första telefonintervjuer med ett 10-tal rådgivningsorganisationer för att få en överblick över hur dessa hanterar genusperspektivet. Syftet med detta var att sedan rikta insatser mot denna målgrupp för att de skulle bli bättre på att arbeta ur ett jämställdhetsperspektiv. Dessutom genomförde projektet en studie över inkommande mejl och telefonsamtal från företagare syftande till att studera bemötande och hur mycket tidsresurser som män respektive kvinnor fick ta del av och för att utreda ev. ytterligare behov av kunskaper inom jämställdhet. Ett 40-tal ärenden har dokumenterats och sammanställts för att få en bild över hur handläggarnas kontakter ser ut; vem de har kontakt med, vem som tar initiativ till samtalen, hur lång tid samtalen tar och hur företagarna bemöts. Pro-

jektet har även satsat på att genomföra enkäter till bl.a. kommunernas näringslivsutvecklare för att fånga in hur de arbetar med kvinnor respektive män och deras behov av ytterligare kunskap om jämställdhet.

Efter genomförandet av analysinsatserna har projektet prioriterat ett antal utvecklingsinsatser som enligt länsstyrelsen antingen ska genomföras i sin helhet eller påbörjas innan projektslutet. För det första har projektet beslutat att verka för att stödguide och webbinformation kring företagsstödet ska omarbetas. För det andra ska handläggare av företagsstöd utbildas i krav på jämställdhetsplan enligt diskrimineringslagen. Parallellt med detta ska projektet utarbeta checkfrågor som handläggarna ska ställa till företagen när de söker stöd. Vidare ska projektet genomföra en översyn av text och bild på länsstyrelsens hemsida i syfte att öka kvinnors intresse för företagsstödet samt presentation av en stödguide för dem som söker företagsstöd.

Aktiviteter som tillkommit under projektets gång är att i samverkan med länsstyrelsens särskilt sakkunniga i jämställdhet besöka företag som ska bli goda exempel och vara budbärare för att bedriva jämställdhetsarbete i företag. Projektet har beslutat att ta fram en mall för företagens arbete med jämställdhetsplaner samt att utarbetat en lat-hund för företag som måste upprätta diskrimineringsplaner enligt diskrimineringslagen, båda insatserna i syfte att stötta de sökande företagens jämställdhetsarbete. Exakt status på detta arbete var i samband med slutförandet av denna slututvärdering oklart.

2.7 Regionförbundet Västerbotten

Pilotprojektet som genomförs av Regionförbundet Västerbotten bygger vidare på det arbete som gjorts för att integrera ett jämställdhetsperspektiv i Västerbottens regionala utvecklingsstrategi. Målet för pilotprojektet är att jämställdhetsintegrera projekthandläggningen vid samma organisation. Projektets syfte är att utveckla och implementera metoder för jämställdhetsintegrering inom regionförbundets projektfinansiering. Arbetet inkluderar samtlig personal inom området vid regionförbundet samt enligt ansökan även andra regionala aktörer. Under projektets gång har emellertid störst fokus lagts på det interna arbetet.

Projektet har från början arbetat systematiskt med att se över hur de olika delarna i regionförbundets arbete med hur projektfinansiering kan jämställdhetsintegreras. Arbetet inleddes konkret med en undersökning av förutsättningar och hinder i hela kedjan (programlogiken), från information och kommunikation med potentiella projektägare, till ansöknings-, bedömnings-, beslut- och uppföljningsprocess. Utifrån detta arbete har brister identifierats och man har arbetat med att identifiera och ta fram jämställdhetsintegrerade mål för de olika delarna i processen. Projektet har sedan satsat relativt stora resurser på att ta fram ett kunskapsunderlag som bl.a. gör en bedömning av jämställdheten i de projekt som fått finansiering samt redovisar att

könsfördelningen i de branscher som beviljats projektmedel är mycket ojämsställd. Underlaget har varit ett viktigt underlag i utformningen av insatser, men även använts bl.a. för kunskapshöjning bland ansvariga politiker.

Projektet har vidare arbetat med att ta fram ett stödmaterial i form av utvecklade frågor i ansökningsblanketten om projektmedel, man har även lagt in jämställdhet i projekthandboken/-guiden samt tagit fram en checklista för handläggarna som ska underlätta handläggningen av projektmedel där jämställdhet kommer in som en del i ansökan. Utformningen av materialet har genomförts i dialog med de handläggare som arbetar med fördelning av projektmedel. Blanketten har publicerats i en första version men Kontigo uppfattade i samband med datainsamlingen att exakt utformning inte är beslutad utan att blanketten kommer att ses över ytterligare med fokus på hur den samspelar med andra program.

3 Utfall, resultat och effekter

3.1. Huvudsakligt utfall och resultat från piloternas arbete

3.1.1 Utmaningar kopplade till att mäta utfall och resultat från piloternas arbete

Varje pilotprojekt har en egen logik som innefattar aktiviteter, utfall, resultat och effekter (i enlighet med beskrivningen i figur 2). Delar av dessa är relativt tydliga medan andra är mycket otydliga. En rekommendation i Kontigos första utvärderande nedslag var att pilotprojekten skulle ta fram tydliga och konkreta arbetsplaner med problemformulering, mål, indikatorer och aktiviteter och att de därmed skulle skapa en tydlighet i projektets logik.

I mittutvärderingen konstaterade vi att det fanns brister i dessa vilket försvårar utvärdering av de resultat som uppnåts. Vi rekommenderade därför piloterna att ta fram arbetsplaner där de delar som beskrivs ovan skulle framgå på ett tydligare sätt. I samband med slututvärderingen ser vi att dessa brister i många fall består. Detta försvårar bedömningen av i vilken utsträckning pilotprojekten bidragit till ökad jämställdhetsintegrering av företagsfrämjande verksamhet. Resonemangen förs därför på en mer övergripande nivå.

3.1.2 Utfall och resultat bättre än förväntningarna i halvtid

Om vi använder slutsatserna i mittutvärderingen som jämförelse kan vi se att det har skett vissa förändringar mellan det förväntade resultat som då uppgavs av piloterna i relation till det utfall och resultat som uppnåts och som presenterades i kapitel 2. Mittutvärderingen visade att de mål som pilotprojekten angett i sina projektansökningar i stort sett låg fast. Samtidigt framträdde en bild av att projekten bedömde att kompetens- och medvetandeutveckling om jämställdhet i allmänhet och hur jämställdhet är kopplat till det egna arbetet, var det slutresultat som de såg framför sig att de skulle kunna uppnå inom projekttiden. Kontigo lyfte fram att denna utveckling inte låg i linje med projektens mål och rekommenderade projekten att i den sista delen av projektgenomförandet sikta mot att påverka metoder och arbetsätt på det sätt de angett i ansökan.

I kapitel 2 presenterades också utfall och resultat som i många fall tyder på att projekten tagit fasta på detta och att utfall och resultat därmed är betydligt mer konkret än kompetens- och medvetandeutveckling. I följande avsnitt redovisar vi vår bedömning av vad projekten uppnått.

3.1.3 Stora skillnader sett till vad projekten uppnått

Det är stora skillnader sett till vad de olika projekten uppnått. Vi vill här återknyta till det övergripande syftet med pilotprojekten; att jämställdhetsintegrera den del av den företagsfrämjande verksamheten som riktar sig direkt till kunder och som erbjuder rådgivning, finansiering, företagsstöd med mera till personer som vill starta, driva och utveckla sina företag samt att jämställdhetsintegrera på en mer övergripande nivå, exempelvis hur regionalt tillväxtansvariga aktörer såsom länsstyrelser, regioner och regionförbund kan arbeta med regionens tillväxt och näringslivsutveckling utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Vi vill också betona att fokus i utvärderingen är utfall och resultat inom projekttiden. Samtidigt tycker vi att det är viktigt att lyfta sådant arbete som är pågående och med största sannolikhet kommer att genomföras i närtid som en direkt följd av projektet.

I vissa fall bedömer Kontigo att projekt lett till omfattande förändringar i arbetssätt och rutiner, helt eller delvis integrerade i det regionala tillväxtarbetet. Det tydligaste exemplet på detta är pilotprojektet i Västmanland där arbetssätt och rutiner förändrats och där även de förändringar som genomförts i uppföljningssystemet sannolikt kommer att innebära jämställdhetsintegrering på en mer övergripande nivå. Det finns även ytterligare exempel på projekt där utfall och resultat kan förväntas påverka arbetssätt och rutiner på ett omfattande sätt, t.ex. i Region Blekinge, där det genomförts tydliga förändringar vad gäller arbetssätt avseende fördelningen av de regionala projektmedlen.

Kontigos bedömning är vidare att projekt i flera fall lett till – eller är på god väg att utveckla – ändrade koncept för styrning, uppföljning och utvärdering av aktiviteter, resultat och effekter. Ett exempel på detta är Connect Väst där pilotprojektet lett till att helt nya mål inom jämställdhet kommer att tas fram för styrning och uppföljning av verksamheten.

I andra fall verkar det som att de kunskapsunderlag om resursfördelning som tagits fram inom ramen för projekten i sig är det mest konkreta och tydliga resultatet, även om det ska sägas att olika insatser också har initierats med utgångspunkt i analyser av underlaget. Kunskapsunderlagen anges vara viktiga inte bara för att formulera hur det egna arbetet ska bedrivas men också för att kommunicera vikten av att arbeta med jämställdhetsintegrering internt i organisationerna och externt. De projekt där kunskapsunderlaget är det mest framträdande resultatet har dock, enligt vår bedömning, en bit kvar innan de kan påvisa måluppfyllelse i projektet.

Detsamma gäller i de fall ökad kunskap och kompetens om jämställdhetsintegrering i organisationen i samband med slututvärderingen lyfts fram som det mest betydande resultatet. Det är här viktigt att se att denna ökade kunskap och kompetens visserligen är avgörande för

att kunna bedriva ett kvalificerat arbete med jämställdhetsintegrering och att det varit viktigt för flera av projekten att få ta del av t.ex. utbildning inom jämställdhetsintegrering. Kontigos bedömning är emellertid att ökad kunskap och kompetens om jämställdhet inte kan anses innebära måluppfyllelse varken i enskilda projektet eller i satsningen som helhet.

3.1.4 Nyttan – inte alltid samma sak som utfall och resultat

Även om förändrade metoder och arbetsätt, i enlighet med projektansökningarna, är de utfall och resultat som pilotprojekten bör utvärderas mot så ser vi att projekten även kan medföra andra typer av nytta. Kompetensutveckling enligt beskrivningen i föregående avsnitt, tid för att reflektera över utvecklingsfrågor, att fler politiker involveras i jämställdhetsarbetet och att överhuvudtaget få lyfta jämställdhetsperspektivet i verksamheten är dimensioner som lyfts fram i olika delar av utvärderingen. Detta är viktigt att se, inte minst eftersom dessa faktorer på sikt kan skapa bättre förutsättningar för att arbeta med jämställdhetsintegrering.

3.1.5 Kunskapsspridning mellan aktörer

Givet att satsningen på pilotprojekt i sin helhet har syftat till att bidra till en utveckling av företagsfrämjandet, till att ge kunskap till strategin för ett företagsfrämjande på lika villkor och främja dialog och lärande vill vi här även lyfta fram vikten av kunskapsspridning. Det är ju inte bara i de organisationer som genomfört pilotprojekten som utfall och resultat ska kunna uppstå.

För att uppnå samtliga delar i syftet vill vi här också lyfta fram att vi ser det som centralt att kunskapen lyfts från den enskilda aktören, till andra aktörer som arbetar med liknande frågor, till nationella myndigheter, enskilda företagsfrämjare och andra som arbetar med frågorna. Kunskapsspridning har skett i viss utsträckning inom ramen för satsningen på pilotprojekten, där utvärderingen visar att de träffar som genomförts och där representanter från flera olika organisationer deltagit, uppfattats som viktiga för kunskapsspridning. Kunskapsspridning har också skett genom erfarenhetsträffar pilotprojekten emellan och genom strategiarbetet men vi ser att det finns stor potential i att driva detta vidare. Detta gäller både för Tillväxtverket och för samtliga aktörer som genomfört pilotprojekt. Vi återkommer till detta resonemang i det avslutande kapitlet.

3.2 Förväntade effekter och hållbarhet

3.2.1 Förväntningar på långsiktiga effekter i de fall nya/utvecklade rutiner arbetats fram och testats i ordinarie verksamhet

Tanken bakom pilotprojekten är att de ska ge ett bestående och hållbart resultat i de organisationer som sökt och beviljats medel. Kontigos bedömning är att effekter i termer av ett jämställdhetsintegrerat

företagsfrämjande system⁶ har potential att uppstå i de fall projekten omfattat stora delar av den företagsfrämjande verksamheten och då de knutit genomförande och resultat till den ordinarie verksamheten på ett tydligt sätt.

Goda förutsättningar för att ett projekt ska skapa långsiktiga förändringar kräver att projektet inte genomförs som ett separat spår utan kan kopplas till de mål som finns för det övriga arbetet (i det här fallet det regionala tillväxtarbetet). Att de verktyg som arbetats fram är testade och har bedömts fungera i det ordinarie arbetet är också en viktig förutsättning. Vi vill här särskilt lyfta fram piloten i Västmanland, där projektet från början präglats av arbete i de ordinarie strukturerna och där utfall och resultat är relativt omfattande, som ett fall där vi bedömer att mer långsiktiga effekter i dessa termer skulle kunna uppstå.

Effekter formulerat som ett mer jämställdhetsintegrerat företagsfrämjande system skulle kunna uppstå som konsekvens av flera av projekten. Vår bedömning är t.ex. att piloten i Blekinge har lagt en grund för jämställdhetsintegrering i den ordinarie verksamheten genom sitt förslag på ett nytt ansökningsförfarande som från början till slut ska vara jämställdhetsintegrerat. Likaså har piloten i Regionförbundet Västerbotten genom sina insatser skapat förutsättningar för att jämställdhet framöver ska kunna komma in som en del i ansökningar om projektmedel. Arbetet inom piloterna har generellt haft som utgångspunkt att det dagliga arbetet fortsatt ska fungera på ett smidigt sätt. Detta är viktiga förutsättningar för att långsiktiga effekter ska uppstå brett i det företagsfrämjande systemet.

3.2.2 Långsiktiga effekter till stora delar beroende av fortsatt arbete och fokus på jämställdhetsintegrering

I flera piloter har ett relativt ambitiöst arbete med jämställdhetsintegrering inletts men det är svårt att i denna utvärdering göra en bedömning av potentiella effekter eftersom resultatet ännu ej till fullo realiserats och eftersom det i vissa fall fortfarande saknas beslut om huruvida det material som tagits fram faktiskt ska implementeras i sin nuvarande form. Osäkerheten kring hur resultaten ska tas vidare kan, i vissa fall, vara en indikation på att de som har mandat att driva igenom förändring inte i tillräckligt hög grad har inkluderats i projektet. För att skapa långsiktiga effekter är det av stor vikt att resultatet är förankrat inom den berörda organisationen.

Flera projekt har också lyft en oro för att jämställdhet och jämställdhetsintegrering inte kommer att prioriteras i samma utsträckning framöver, i samband med att pilotprojekten upphör. Många menar att det i delar är en politisk fråga och prioritering, som också påverkar möjligheten att avsätta resurser för att arbeta med jämställdhet framöver. I samband med detta vill Kontigo även lyfta fram en stor risk

⁶ Se mittutvärderingen för ett utvecklat resonemang kring piloternas idealbild av ett jämställdhetsintegrerat företagsfrämjande system.

som vi identifierat i utvärderingen och som handlar om att förvaltning och spridning av resultatet i flera fall förefaller vara avhängigt en eller några personer. Detta är naturligtvis olyckligt och ligger inte i linje med teorier om vad som leder till jämställdhetsintegrerade verksamheter.

Sammanfattningsvis krävs det både ett fortsatt fokus på jämställdhet som viktigt utvecklingsområde och ett fortsatt arbete med jämställdhetsintegrering i praktiken för att effekter av projekten ska uppstå.

3.2.3 Effekter avhängigt övrigt arbete med företagsfrämjande och jämställdhetsinsatser lokalt, regionalt och nationellt

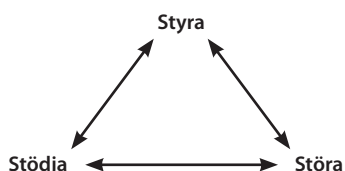
Vi vill här återknyta till det resonemang om att arbeta strategiskt internt som vi förde i mittutvärderingen, med fokus på vikten av att lyckas koppla projektverksamheten till andra pågående processer. Både till processer inom det regionala tillväxtarbetet mer brett men även till övrigt jämställdhetsintegreringsarbete mer specifikt. En fungerande samordning med övrigt tillväxtarbete och jämställdhetsarbete internt konstaterades vara viktig för att kunna arbeta mer fokuserat, använda resurser bättre samt för att öka möjligheterna till långsiktig påverkan. Vi vill poängtera att detta arbete är minst lika viktigt i fullföljandet av projektinsatserna och uppföljningen av resultatet framöver.

Det är enligt vår bedömning för det första avgörande för de offentligt finansierade regionala tillväxtaktörerna att förhålla sig till de regionala utvecklingsstrategierna (RUS). Det pågår ett stort antal olika insatser för att öka jämställdheten i det regionala utvecklingsarbetet, inklusive i det företagsfrämjande systemet och att fortsätta driva jämställdhetsarbetet inom ramen för detta är viktigt. För det andra pågår i samtliga regioner ett stort antal insatser som på olika sätt är tänkta att öka jämställdheten i det regionala utvecklingsarbetet, och även i det företagsfrämjande systemet. Att lyckas koppla ihop dessa initiativ och projektens resultat på ett effektivt sätt är en nyckelfaktor.

3.2.4 Vad krävs för att ta piloternas resultat till nästa nivå? Lärdomar från andra satsningar

Detta kapitel avslutas med en kort summering av lärdomar från andra satsningar på jämställdhetsintegrering: Vad krävs för att pilotorganisationerna ska kunna ta sina resultat från satsningen till långsiktiga effekter? Att jämställdhetsintegrera organisationer som finansieras med offentliga medel är nytt inom det företagsfrämjande systemet men arbetssättet har utvecklats sedan länge inom andra delar av offentligt finansierade verksamheter. Vi lånar därför en modell från den statliga utredningen JämStöd när vi presenterar några viktiga förutsättningar för pilotorganisationerna att gå från resultat till effekter; styra, stödja och störa.

Figur 3 JämStöds modell för jämställda verksamheter



Modellen består av tre delar: styra, stödja och störa. Figurens pilar illustrerar hur de är ömsesidigt beroende av varandra och där samtliga delar krävs för att resultatet ska bli det önskade. För att verkliga förändringar ska kunna ske krävs tydliga ramar (styrning), stöd och utrymme att reflektera och skapa nytt (stöd) samt hjälp att ifrågasätta det invanda (störning).⁷

Styra

På samma sätt som styrningen från centralt håll (se avsnitt 5.2 för ett resonemang om detta) behöver vara tydlig för att hela styrkedjan ska kunna hänga ihop så måste den interna styrningen i varje organisation vara tydlig. Om jämställdhetsintegrering ska vara ett bestående arbetssätt i organisationen behöver det finnas mål om vad som ska uppnås samt konsekvent uppföljning. Arbetssättet behöver integreras i styr- och ledningssystemet och det är ledningen som ska fatta strategiska beslut när det gäller jämställdhet, precis som inom all annan verksamhet. Ofta delegeras just den uppgiften utanför ledningsgruppen när det gäller jämställdhet. I ett arbete som strävar efter att förändra rådande strukturer behöver ledningens styrning fungera både kontrollerande och samordnande.

Stödja

En annan gemensam erfarenhet från organisationer som infört jämställdhetsintegrering är att det är viktigt med tillgång till en kompetent stödfunktion. När en organisation strävar efter att bygga upp ett långsiktigt arbete för att jämställdhetsintegrera sin verksamhet krävs ett systematiskt förändringsarbete. Utvecklingsprocesser av sådant slag behöver utrymme för reflektion och lärande men också ny kunskap om jämställdhet och genus. I det arbetet behövs en särskild stödresurs som kan hålla ihop utvecklingen och tillföra den kunskap som krävs för att arbetet ska bli lyckat.

Störa

För att kunna skapa nytt behövs också hjälp att ifrågasätta det gamla och ett sådant inslag kallas i modellen ovan för störning. Den störande mekanismen har visat sig vara viktig under hela utvecklingsprocessen. Den syftar till att påverka både styrningen och stödet. Här kan lärande utvärdering eller interaktiv forskning fungera utmanande

⁷ SOU 2007:15 Stöd för framtiden

och därigenom störa och stimulera till kritisk reflektion kring exempelvis arbetsätt och rutiner.

Det finns vanligtvis inte ekonomiskt utrymme att anlita ”störare” utifrån såvida arbetet inte ingår i en utifrån finansierad satsning. Men störning kan också organiseras internt, exempelvis genom analysseminarier där berörda medarbetare tillsammans med ledningen analyserar vad de nya arbetsformerna lett till. Leder arbetet med jämställdhetsintegrering till jämställdhet eller har vi bara skaffat nya administrativa rutiner?

Att omvandla resultat till effekter

Resultaten från piloterna kommer inte att bli till effekter av sig självt. Det krävs någon form av aktivitet eller beslut för att resultaten ska kunna leva vidare och bli till effekter. Om resultaten exempelvis ska integreras i ordinarie handläggningsrutiner krävs beslut och förankring för att resultatet ska bli till rutin. Är resultatet ny kunskap som kommit fram genom en jämställdhetsanalys krävs kanske diskussioner och samtal i en större grupp för att kunskapen ska kunna omfattas av fler och därefter bidra till ändrade handlingar. Det kan krävas formella beslut men också aktörer som bidrar till att ny kunskap skapas eller till att delge erfarenheter. För att organisationen ska kunna utveckla sina nyvunna kunskaper och erfarenheter krävs en medvetenhet om hur jämställda verksamheter behöver vara rustade för långsiktig hållbarhet.

4 Process – att organisera utveckling

I denna del av rapporten presenterar Kontigo utvärderingen av processen i resultatfasen. Inledningsvis beskriver vi de olika projektorganisationerna, därefter redovisar vi slutsatser kopplade till ägarskap och styrning. Sist i kapitlet presenterar vi utvärderingen av Tillväxtverkets respektive processtödet roll.

4.1 Projektorganisationerna

4.1.1 Olika sätt att organisera arbetet

Pilotprojekten har varit organiserade på olika sätt och utvärderingen visar att det finns både för- och nackdelar kopplade till de olika varianterna.

Inledningsvis kan dock nämnas att projekten endast i undantagsfall haft tillgång till styrgrupper. Viktiga delar i en styrgrupps roll – att stödja projekt i att ta strategiska beslut, skapa en lärande miljö och att sprida lärande mellan projekt och ordinarie verksamhet – har därmed saknats. Kontigo uppfattar inte att projektdeltagarna överlag saknat detta. Vår bedömning är emellertid att professionell styrning är viktig för denna typ av initiativ och att flera av projekten skulle ha tjänat på att ha tillgång till en styrgrupp eller på att på andra sätt länka projektet till den ordinarie ledningsstrukturen, såväl för ökad förankring som för ett stöd i att omsätta utfall i konkreta resultat. Inte minst tror vi att det skulle kunna fungera som avlastning på projektledare som ofta anger att de kämpat med stor arbetsbelastning.

Flera av projekten har letts av en projektledare som i genomförandet arbetat tillsammans med en projektgrupp eller arbetsgrupp. Projektledarens ansvar har då oftast varit att organisera projektet, hålla i kontakterna med Tillväxtverket, processtödet, eventuella externa deltagare samt att engagera och motivera projektets intressenter. Arbetsgruppen har dels fungerat som en referensgrupp gentemot den egna verksamheten, dels ansvarat för att komma med idéer, testa modeller och implementera resultat i verksamheten.

Kontigos bedömning är att detta sätt att organisera sig varit särskilt lyckat i de fall arbetsgrupperna bestått av personer med olika typer av kompetenser och ansvarsområden. Det kan t.ex. handla om personer med kompetens inom jämställdhetsintegrering som samarbetar med handläggare inom olika typer av stöd och/eller med personer med utvärderingskompetens. Eftersom jämställdhetsintegrering per defini-

tion omfattar så stora delar av verksamheten är det lämpligt med en bred uppslutning även i arbetsgrupperna.

I de fall arbetsgrupperna består av personer från flera olika organisationer som deltar i projektet har detta sannolikt bidragit till förankring och utveckling av metoder och arbetssätt som är relevanta för samtliga organisationer. Samtidigt har det ibland inneburit utmaningar kopplade till att skapa fokus i arbetet samt för att leda och organisera arbetet, t.ex. sett till praktiska detaljer såsom att få ihop möten där alla har möjlighet att delta.

Några av projekten har haft en projektledare som till stora delar drivit arbetet på egen hand. I viss utsträckning kan detta vara positivt i det att det kan innebära effektivitetsvinster och förenklade t.ex. administrativa rutiner. Det är emellertid förenat med tydliga risker såtillvida att det bygger in en sårbarhet i projekten när genomförandet blir personberoende. Det kan också innebära att projektledaren känner sig ensam i arbetet, utan möjligheter att diskutera viktiga frågor för projektet.

I vissa fall har projekten kommit igång sent och vi har också påtalat att under perioder har genomförandet i vissa projekt varit vilande utan uppenbara anledningar till detta. Kontigos samlade bedömning är dock att projektorganisationerna överlag varit tillräckligt effektiva med tanke på projektens storlek och att de ska genomföras parallellt med andra arbetsuppgifter.

4.1.2 Svårigheter att engagera externa parter – ju fler parter med olika syn på förväntat resultat, desto svårare

Att engagera externa samarbetspartners har varit en stor utmaning för flera av pilotprojekten. I mittutvärderingen framgick att det generellt tagit längre tid än beräknat att genomföra utvecklingsinsatserna samt att motvilligheten hos samarbetspartners var större än man tänkt sig. Något som då lyftes fram som en anledning till svårigheterna är att kraven från finansiärer inte är enhetliga. Flera av pilotprojekten efterlyste också samma krav, exempelvis på dem som söker regionala projektmedel, från alla inblandade och i hela kedjan, från regeringen via Tillväxtverket och andra myndigheter till de enskilda handläggarna och rådgivarna.

Inga tydliga förändringar i detta ramverk har skett men Kontigo har under projektens resultatfas uppmärksammats på att det i flera fall förefaller ha blivit lättare för projekten att engagera externa parter. Det är naturligtvis positivt om än oklart exakt vad detta beror på. En möjlig förklaring skulle kunna vara att det är en direkt konsekvens av ökad kunskap kring jämställdhet och jämställdhetsintegrering som många lyft fram som ett viktigt utfall av projekten. Det skulle även kunna handla om att projekten på ett bättre sätt lyckats förmedla vikten av det gemensamma ansvaret för att verka för jämställdhet.

Sammanfattningsvis kan sägas att det är viktigt att från början ha en gemensam bild av vad som ska uppnås och att i alla delar försöka anpassa projektet efter de förutsättningar som finns hos respektive organisation.

4.2 Ägarskap och styrning

4.2.1 Tillgänglighet till ledningen och ägarskap av projektet viktigt

Bilden av huruvida projekten och de resultat som projekten gett upphov till är väl förankrade i respektive organisations ledning skiljer sig något åt från organisation till organisation. Detta hänger samman med att det också finns olika bilder av hur prioriterat jämställdhet är inom organisationen. I genomförandet är förankringen hos ledningen viktig framförallt för att sätta ramarna för arbetet och för att säkerställa att de som ska ansvara för implementeringen av resultaten i det ordinarie arbetet deltar aktivt. I implementeringen och främjande av långsiktiga effekter är det avgörande att ledningen tar ett tydligt ansvar och ägarskap för detta både genom att visa på riktning och genom att tilldela resurser.

Kontigo har också uppfattat en osäkerhet hos flera pilotprojekt kring hur de politiska prioriteringarna framöver kommer att se ut. Detta sätter i flera fall ramarna för hur resultaten på olika sätt kan tas vidare. En fråga som lyftes i en intervju var följande:

”Vågar organisationerna säga nej till ”frestande” projekt?”

Detta sammanfattar, som vi ser det, en osäkerhet om vad ansatsen att jämställdhetsintegrera verksamheten faktiskt är värd i de fall andra intressen kommer in i bilden. Om det t.ex. kommer ett projektförslag utan ett tydligt jämställdhetsperspektiv som på andra sätt ter sig attraktivt – kommer då organisationerna att kunna stå emot detta?

Det ser även olika ut i de olika organisationerna vad gäller förutsättningarna att driva arbetet med jämställdhetsintegrering vidare, om vi ser det som viktigt att jämställdhetskompetens inte är avhängigt enstaka personer som deltagit i projektet. Finns denna kompetens sedan tidigare så är det sannolikt också en lägre tröskel att faktiskt arbeta vidare med jämställdhetsintegrering. Samtliga länsstyrelser som internt har tillgång till jämställdhetsakkunniga har här en stor tillgång i det fortsatta arbetet.

4.2.2 Både ägarskap och styrning tydligare när arbetet kopplas till befintliga processer

I de fall projektens resultat på ett tydligt sätt kopplats till befintliga processer, t.ex. till RUS-områden, är förutsättningarna för ägarskap och styrning framöver goda. En framgångsfaktor som bör lyftas fram i detta sammanhang är också att påbörja arbetet med jämställdhetsintegrering i samband med att olika typer av utvecklingsarbeten påbörjas; att hitta det som inte ännu tagit form. Förutsättningarna för att etablera ett hållbart arbetssätt är då goda.

4.3 Tillväxtverkets roll och samverkan mellan piloterna

Inledningsvis kan vi konstatera att datainsamlingen visar en mycket positiv bild av Tillväxtverkets insats i relation till pilotprojekten. I intervjuerna lyfts framförallt initiativet i sig, tillgänglighet och ett flexibelt arbetssätt fram som viktiga dimensioner i detta. Nedan diskuterar vi de mest centrala delarna i Tillväxtverkets roll, nämligen ansökningsförfarandet där ramarna för satsningen fastställs, samt främjandet av kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte.

4.3.1 Ansökningsförfarandet

Utvärderingen visar att de krav som ställdes på projektens ansökningar var relativt vaga. Flera piloter var när de beviljades medel osäkra på vad de skulle göra, har närmast sig målformuleringarna efterhand och sedan även operationaliserat dessa till insatser. Kontigos bedömning är att flera av projekten hade kunnat komma igång snabbare och mer fokuserat om ansökningarna varit tydligare vad gäller både planerade insatser och mål. Samtidigt är det viktigt att beakta att detta är pilotprojekt, där det bör finnas en öppenhet för att metoder och mål kan utvecklas efter hand. Dock är det då viktigt med en transparens och spårbarhet i förändringarna av typen: *detta var vad vi planerade, så här har vi anpassat projektet och av dessa skäl, så här blev resultatet*. Denna transparens och möjlighet till spårbarhet har saknats i flera projekt.

Vidare bedömer vi att projekten redan i ansökningsförfarandet skulle ha tjänat på tydligare analyser av hur de kopplar till övriga processer som är viktiga för att förverkliga de mål som finns för det regionala utvecklingsarbetet. Krav på en sådan analys ställdes visserligen redan i ansökningsförfarandet men vår bedömning är att detta perspektiv skulle kunna ha utvecklats ytterligare. Detta eftersom kopplingarna till det övriga arbetet är en sådan central dimension för förutsättningarna för bestående avtryck. Ytterligare krav på att redovisa strategier för att engagera externa samarbetspartners skulle också kunna ha ställts liksom krav syftande till att säkra styrningen av projekten.

Eftersom projekten syftar till att bedriva ett utvecklingsarbete som ska leda till strukturpåverkan i de enskilda regionerna gör Kontigo bedömningen att projekttiden varit knapp. Detta gäller särskilt för de piloter där det från början varit oklart vad de faktiskt skulle genomföra och startsträckan därmed blivit längre än den sannolikt hade blivit vid större tydlighet redan i ansökan.

4.3.2 Erfarenhetsutbytet

Den mest centrala delen i erfarenhetsutbytet pilotprojekten emellan har varit de gemensamma träffar där Tillväxtverket, processtödet och de enskilda piloterna har kunnat mötas. Träffarna har genomförts i samband med uppstart av satsningen, i halvtid och i slutfasen av projektet. Till träffarna har projektledarna men även ytterligare representanter från de organisationer som deltagit bjudits in.

Den bild som intervjuerna ger av detta forum för erfarenhetsutbyte och lärande piloterna emellan är delad. Vissa beskriver att de haft stor nytta av träffarna eftersom de kunnat få inspiration och råd av varandra och för att det har skapat möjlighet till att ta ytterligare kontakter mellan tillfällena, något som i viss utsträckning också verkar ha skett. Andra piloter upplever att det tänkta erfarenhetsutbytet inte gett dem så mycket, och att erfarenhetsutbytet också varit begränsat till de gemensamma träffarna. Det anges då också att eftersom målgrupper och arbetssätt skiljt sig åt mellan projekten så är möjligheterna att lära av varandra begränsade.

Den dominerande bilden är dock att det är positivt med flera parallella projekt eftersom det skapar en möjlighet till lärande och stöd samt att Tillväxtverket har skapat goda förutsättningar för dialog. Piloterna har erbjudits möjlighet både på gemensamma träffar och genom annat utbyte att lära av varandra, ibland upptäcka att man har samma utmaningar, få feedback och bekräftelse, något som också upplevts stärka det egna arbetet i piloten.

4.4 Processtödet

I flera tidigare satsningar på att integrera jämställdhet och mångfald i olika typer av verksamhet har det visat sig viktigt att ha tillgång till processtöd. Tillväxtverket upphandlade därför i samband med att uppdraget inleddes löpande processtöd som sedan erbjöds pilotprojekten. Utvärderingen visar också att just erbjudandet av processtöd i enskilda fall också var den huvudsakliga anledningen till att lämna in en ansökan om att genomföra ett pilotprojekt. Processtödet har tillhandahållits av Kontigo.

Inledningsvis noterades, bl.a. i nulägesanalysen, en viss otydlighet i rollfördelningen mellan projektledning och processtödet liksom kring omfattningen av detta. Kontigo lyfte då fram att det är viktigt att pilotprojekten äger den egna processen liksom vikten av att projektledningen driver på och prioriterar projektarbetet. Denna otydlighet har över tid delvis försvunnit men en större tydlighet kring respektive aktörs roll tidigt i processen hade varit positiv. Samtidigt är det viktigt att konstatera att processtödet i flera av piloterna löpande fungerat som initiativtagare och har levererat idéer och förslag för att få arbetet att leda framåt.

Intervjuerna visar att piloterna generellt är nöjda med det processtöd som tillhandahållits. Vidare framgår att processtödet har uppfattats som flexibelt, lösningsinriktat, pedagogiskt och tillmötesgående och har bidragit med ett strategi- och taktikstöd, med att styra upp diskussioner och med att tillföra kunskap. Processtödet har också hjälpt piloterna att se helheter och stöd i att bena ut arbetet samt bidragit med kunskap så att piloterna inte behövt ”uppfinna hjulet”. Piloterna har uttryckt att det är värdefullt att få externt stöd och externa ögon på de egna processerna.

Genom processtödet har piloterna bland annat fått tillgång till verktyg för jämställdhetsintegrering och stöd att se sammanhållna kedjor och ramverk för arbetet. Några piloter har uttryckt att det är positivt att stödet har varit centralt, och att erfarenheter från andra piloter då kan tas tillvara. Processtödet har av flera piloter uttryckts som en nödvändighet för att komma framåt. Allt förändringsarbete behöver en riktning framåt och det har då varit viktigt med någon som kunnat driva på och ställa kritiska frågor till de deltagande organisationerna.

Förbättringspotential som lyfts fram i intervjuerna är att processtödet för vissa av piloterna kunde behövs lite tidigare i processen, och då kanske också i lite större utsträckning. Det finns delade meningar om vikten av anpassning av processtödet. Utvärderingen visar att processtödet har visat god kunskap om jämställdhet, jämställdhetsintegrering och förändringsprocesser men några efterfrågar att stödet i större utsträckning skulle inbegripa en mer detaljerad kunskap om specifika branscher eller områden alternativt uppvisa en ännu större regional anpassning. Andra menar att sådan anpassning på bästa sätt skapas i mötet mellan processtödet expertis och de olika verksamheternas expertis. Ett pilotprojekt menar att nyttan av processtödet hade kunnat ökas ytterligare om ramarna för stödet hade utformats initialt i dialog mellan Tillväxtverket och pilotprojektet. Detta för ökad anpassning till pilotprojektens olika förutsättningar och organisation.

5 Samlad bedömning och analys – vad kan vi lära av satsningen på pilotprojekt?

I detta avslutande kapitel presenterar vi inledningsvis en sammanfattande bedömning av satsningen på pilotprojekt i sin helhet. Därefter lyfter vi fram de mest centrala lärdomarna fördelat på kategorierna mål och styrning, utbildning, metoder och arbetssätt samt stöd och samordning.⁸

5.1 Sammanfattande bedömning av satsningen på pilotprojekt

Det övergripande syftet med satsningen har varit att bidra till en utveckling av företagsfrämjandet, ge kunskap till innehållet i strategin för ett företagsfrämjande på lika villkor och främja dialog och lärande.

Beträffande den första delen, att bidra till en utveckling av det företagsfrämjande systemet, visar utvärderingen att det är stora skillnader sett till vad de olika projekten uppnått, från omfattande förändringar i arbetssätt och rutiner, helt eller delvis integrerade i det regionala tillväxtarbetet, till ökad kunskap och kompetens om jämställdhetsintegrering i organisationen. Sammantaget gör Kontigo bedömningen att satsningen har bidragit till en utveckling av företagsfrämjande verksamhet. Det finns dock anledning att tro att bidraget på kort sikt (dvs. i de regioner/organisationer där projekten genomförts) hade kunnat vara större om resultaten i de enskilda projekten hade varit mer omfattande. Det mer långsiktiga bidraget till ett utvecklat företagsfrämjande system är emellertid avhängigt de två övriga delarna i syftet, att ge kunskap till innehållet i strategin för företagsfrämjande på lika villkor samt att främja dialog och lärande.

Kontigos bild är att flera av de lärdomar som dragits från satsningen på pilotprojekt återspeglas i utkastet till strategin för ett företagsfrämjande på lika villkor. Detta framgår inte minst av de i strategin prioriterade områdena, där bl.a. en sammanhållen och strategisk styrning lyfts fram som avgörande för att utveckla det företagsfrämjande systemet i en mer jämställd riktning. Vikten av strategisk och sammanhållen styrning är också en av de viktigaste lärdomarna från satsningen på pilotprojekt. Givet att målgruppen för strategin är alla de aktörer som ansvarar för eller arbetar med tillväxtfrågor, utvecklar näringslivet eller fördelar resurser till företag och företagande och

⁸ I enlighet med den modell för att planera och organisera jämställda verksamheter som presenterats av den statliga utredningen JämStöd i SOU 2007:15 Jämstöds Praktika – MUMS.

som har offentlig finansiering, finns stora möjligheter för att satsningen på pilotprojekt faktiskt får mer långsiktiga effekter i det företagsfrämjande systemet i stort. Detta eftersom lärdomar från satsningen på pilotprojekt genom strategin lyfts från de enskilda projekten till det företagsfrämjande systemet i sin helhet. Effekterna är naturligtvis avhängiga strategins slutliga utformning och implementering. Strategin innebär också implicit att syftet om att främja dialog och lärande har potential att uppfyllas, då detta är en viktig förutsättning för flera av de åtgärder som föreslås i strategin.

Samtidigt ser vi att det finns potential i att sprida kunskap från pilotprojekten i ett parallellt spår. Detta skulle kunna genomföras på olika sätt. Några förslag till Tillväxtverket som pilotprojekten själva har lyft fram inom ramen för datainsamlingen är följande:

- Sprid resultatet till politiker och tjänstemän på kommunal och regional nivå.
- Sprid resultatet i andra sammanhang än specifika jämställdhets-sammanhang.
- Lyft resultaten i samband med Tillväxtverkets övriga projektverksamhet.
- Sprid erfarenheter till näringslivet, framförallt där företagsfrämjande arbete bedrivs.
- Sammanställ och publicera en kortfattad beskrivning med rekommendationer, tips och råd baserat på erfarenheterna från piloterna.
- Genomför en nationell konferens om jämställdhetsintegrering i tillväxtarbetet.

5.2 Mål och styrning

Fokuserar vi först på mål och styrning i de enskilda pilotprojekten så kan vi dra slutsatsen att tydligare mål (SMARTa mål) och utvecklade projektlogiker, helst i samband med projektansökan, sannolikt hade underlättat arbetet och förbättrat kvaliteten i arbetet. Det är också viktigt med en tydlig hypotes om vad som ska uppnås och på vilket sätt, som också kommuniceras till alla projektets intressenter och parter. Kontigo ser också att bäst förutsättningar för att ett projekt ska skapa långsiktiga förändringar finns i de fall projektet inte genomförs som ett separat spår utan kan kopplas ihop med de mål och processer som finns för befintligt regionalt tillväxtarbete. Både mer brett, att förhålla sig till de regionala utvecklingsstrategierna, men även till övrigt jämställdhetsintegreringsarbete mer specifikt. Den sista delen hänger samman med att det också är avgörande att det finns en tydlig beställning i form av en politisk efterfrågan på att arbeta med jämställdhetsintegrering.

Fokuserar vi istället på mål och styrning på den nationella nivån i denna satsning så kan vi i första hand konstatera att Tillväxtverkets styrning av pilotprojekten genom krav i samband med ansökningsförfarandet hade kunnat vara tydligare. Mer generellt så har det också

i samband med genomförandet på olika sätt blivit tydligt att ramarna som de regionala tillväxtaktörerna verkar inom behöver ses över. Några av de viktigaste slutsatserna som dragits kring detta är vikten av att:

- Verka för en förändring i de förordningar som styr företagsstöd för att se till att de är anpassade efter samtliga relevanta branscher.
- Se över Nyps⁹ för att möjliggöra en jämställdhetsintegrerad uppföljning.

Vi vill här också gärna lyfta blicken till lärdomar från andra satsningar på att jämställdhetsintegrera organisationer som finansieras med offentliga medel. Det har då visat sig att tydlighet i styrningen i alla led och samstämmighet i styrning mellan olika verksamheter behövs för att hela systemet ska kunna jämställdhetsintegreras. Detta är extra viktigt i en verksamhet som omfattar många olika aktörer.

För att nå målet om ett jämställt samhälle finns nationella jämställdhetspolitiska mål. Den strategi som anvisats av regering och riksdag för att nå målen är jämställdhetsintegrering, vilket innebär att jämställdhet ska integreras i all verksamhet och allt beslutsfattande. Alla offentligt finansierade verksamheter är medaktörer och ska bidra till att uppnå målen. Pilotprojektet är det första i sitt slag när det gäller att jämställdhetsintegrera det företagsfrämjande systemet. Men vad är det som ska integreras och vad ska uppnås för att systemet ska kunna betraktas som jämställt? Det skulle underlätta för alla aktörer i systemet om det vore tydligare på vilket sätt respektive part ska bidra till att nå jämställdhetsmålen. Målen behöver därför bytas ner och anpassas, såväl till de olika politik- och verksamhetsområden som är berörda som till regionala planer. Att veta vilket problem som ska lösas underlättar möjligheten att gå från politik till praktik eller från kartläggning till insatser.

Hela kedjan från nationell politik till lokal praktik behöver hänga ihop för att lyckas att jämställdhetsintegrera det företagsfrämjande systemet. Idag finns det glapp i kedjan som äventyrar hållbarheten. Det främsta glappet är otydligheten i vad som ska uppnås inom olika verksamheter. Jämställdhetsarbete bedrivs, som redan nämnts, med utgångspunkt från de nationella jämställdhetspolitiska målen. Dessa är emellertid väldigt generella och ger ingen vägledning för enskilda politikområden. Detta har, inom exempelvis kommunal verksamhet, ofta lett till att varje organisation börjat sitt jämställdhetsarbete med att tolka målen på sitt eget sätt. Så skulle det inte behöva vara om det fanns nationella jämställdhetsmål inom varje politikområde. På så sätt skulle den lokala kraften kunna ägnas åt att bedriva konkret utvecklingsarbete för jämställda verksamheter utan att först försöka förstå vad det är som ska uppnås.

⁹ Nyps är förkortningen för ärendehanteringssystemet "Ny projekt- och stödärendehantering". Systemet används för hantering av stöd inom det regionala utvecklingsområdet och används av stödsökande samt av de myndigheter och organisationer som beslutar om stöd ur de regionalpolitiska medlen. Systemet förvaltas av Tillväxtverket.

Med jämställdhetsmål inom de politikområden som berör det företagsfrämjande systemet kan centrala myndigheter som Tillväxtverket sedan styra lokala och regionala aktörer på ett effektivare sätt mot jämställdhet.

Med anpassade jämställdhetsmål inom Tillväxtverkets olika politikområden blir det också lättare att integrera jämställdhet inom samtliga verksamhetsområden inom myndigheten. För att kedjan ska hänga ihop behöver givetvis all verksamhet som berör det företagsfrämjande systemet jämställdhetsintegreras. I annat fall talar Tillväxtverket med dubbla tungor till regionala och lokala aktörer, vilket leder till osäkerhet; varför ska vissa verksamheter ha ett jämställdhetsperspektiv och inte andra?

5.3 Utbildning

Vikten av kunskap och kompetens inom jämställdhetsintegrering för att bedriva denna typ av satsning har i genomförandet av projektet blivit mycket tydlig.¹⁰ I pilotprojekten visade sig behovet av ökad kunskap först en tid efter att projekten påbörjats. Kompetensutveckling upphandlades då och genomfördes separat. Vi menar att det i framtida liknande satsningar är viktigt att om kompetensen inte med säkerhet finns från början, bygga in kunskapshöjande block i ett tidigt skede i processen. Varje enskild organisation som ska arbeta med frågorna bör ha den grundläggande kunskap som krävs för att tillämpa jämställdhetsintegrering.

5.4 Metoder och arbetssätt

Flera av de pilotprojekt som tidigt i processen genomfört gedigna kartläggningar och därmed kvantifierat ojämställdheten har tjänat på detta, både för att förankra arbetet med jämställdhetsintegrering och för att formulera nya arbetssätt och metoder. Detta är en slutsats som är viktig att ta med sig inför framtida liknande satsningar. Att förändra metoder och arbetssätt har varit huvudfokus för projekten men konkreta förändringar har inte genomförts i något fall och det har ofta visat sig ta längre tid och vara svårare än beräknat. Detta är en viktig lärdom inför kommande satsningar. Kanske är det motiverat att från början till slut fokusera ännu mer på denna del i projekten.

Vi vill här även lyfta fram tvärsektoriellt arbete som en framgångsfaktor, att arbeta tillsammans från olika organisationer och/eller från olika kompetensområden förefaller bidra till kompetensutveckling och ett utvecklat arbete liksom till förankring. Vi vill återigen också understryka vikten av att arbeta inom befintliga processer, detta kan för enkla både genomförandet och säkerställa en långsiktighet i arbetet.

5.5 Stöd och samordning

I samband med satsningar på att integrera jämställdhet och mångfald i olika typer av verksamhet har det visat sig vara viktigt att ha tillgång

¹⁰ Se framförallt nulägesanalysen för en diskussion om detta.

till processtöd. Sammanfattningsvis förefaller tillgången till processtöd i flera pilotprojekt också ha varit en viktig faktor för att driva arbetet framåt. Stöd för att driva pilotprojekten internt i organisationerna är också en avgörande faktor för ett lyckat genomförande. Bilden av huruvida projekten och de resultat som projekten gett upphov till är väl förankrade i respektive organisations ledning skiljer sig dock något åt från organisation till organisation. Vad gäller samordningen i de enskilda pilotprojekten kan slutligen tilläggas att utvärderingen visat att samordning med övriga delar av verksamheten också är avgörande för att uppnå resultat och på längre sikt även effekter.

Samordningen i termer av Tillväxtverkets roll och möjligheten till erfarenhetsutbyte piloterna emellan har också framträtt som ett konstruktivt inslag i processen. Vad gäller samordning med övriga insatser på nationell nivå är Tillväxtverkets nationella strategi för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor en central komponent.

5.6 Avslutande ord

Tillväxtverkets satsning på de sju pilotprojekten har varit ett viktigt första steg i arbetet med jämställdhetsintegrering inom det företagsfrämjande systemet. Satsningen har varit begränsad både i tid och omfattning och kan därför betraktas som ett startskott som gett viktiga lärdomar för det fortsatta arbetet. Det är nu viktigt att med utgångspunkt i den strategi, som Tillväxtverket ansvarar för, utforma ett arbete som ger bestående effekter för att på sikt skapa ett företagsfrämjande system på likvärdiga villkor.

Bilaga 1

Intervjuguider

Intervjuguide för medlemmar i projektgruppen

Intervjuperson (namn, roll):

Datum för intervju:

Intervjuare:

Inledningsvis:

Var befinner ni er idag? Vad återstår att göra inom ramen av pilotprojektet?

Organisering av projektet

Hur ser du på ditt uppdrag som projektledare? (när relevant)

Vad har varit din största utmaning som PL? (när relevant)

Beskriv hur projektet har varit organiserat vad gäller:

- Sammansättningen av projektgruppen
- Ansvarsfördelning
- Förankring och koppling till ordinarie verksamhet
- Samverkan med externa aktörer (målgrupper, etc.)

Vilka styrkor respektive svagheter ser du har funnits i ert sätt att organisera ert projekt?

Processer

Piloterna har inom ramen av sina projekt fokuserat på jämställdhetsintegrering av olika typer av ”processer” för företagsfrämjande. Exempel på sådana processer är t.ex. fördelning av företagsstöd, projektmedelsfördelning, företagsrådgivning etc.

Vad har genomförts inom ramen av projektet? *(Kommentar till intervjuaren: Vi vill här bryta ned svaren så långt det är möjligt, till de olika processerna som projekten fokuserat på och vad de gjort inom ramen för dessa. För varje process, ställ följdfrågor med utgångspunkt i modellen för regionala projektmedel,¹¹ har de t.ex. arbetat specifikt med momenten information och marknadsföring, dialog och rådgivning, ansökningsförfarande, handläggning, bedömning och beslut, uppföljning och utvärdering? Har de gjort kartläggningar och analyser och/eller insatser och åtgärder per moment?)*

Vad har fungerat bra respektive mindre bra?

11 (Info 0550 Rev A) Tillväxtverket, *Så här gör du! Guide för att jämställdhetsintegrera företagsfrämjande* s. 3

Resultat och hållbarhet

Vilka är de huvudsakliga resultaten från ert arbete?

Vilka ser du som de huvudsakliga mottagarna av resultaten?

Hur kommer resultaten att tas tillvara och användas framöver?

Vad krävs för att resultaten ska bestå och utvecklas?

Kommer projektets resultat att bidra till att er ordinarie verksamhet blir mer jämställd? På vilket sätt?

Vilka långsiktiga effekter förväntar ni er?

Vad krävs för att dessa ska uppnås?

Vilken typ av stöd (om något) tror du att ni kan behöva i ert kommande jämställdhetsintegrerande arbete?"

Styrning

Hur aktiv har organisationens/organisationernas ledning varit i att ge projektet bästa förutsättningar?

Vilka strategiska beslut har ledningen fattat för att ta tillvara resultaten?

På vilket sätt skulle ledningen behöva förbättra sitt sätt att leda arbetet för jämställdhetsintegrering framöver?

Måluppfyllelse och lärdomar

Anser du att ni har uppnått de mål som ni satt upp för projektet?

Om inte, vad tror du att detta beror på?

Ytterligare lärdomar kring vad som påverkat måluppfyllelsen i projektet?

Vad kan andra regioner lära sig av ert projekt?

Tillväxtverkets roll och samverkan med de andra piloterna

Hur har ni upplevt Tillväxtverkets roll, vad har fungerat bra/mindre bra?

Hur önskar ni att Tillväxtverket ska ta tillvara på och sprida resultat och lärdomar från pilotprojekten?

Hur har ni upplevt samverkan med de andra piloterna. Vad har fungerat bra/mindre bra?

Kontigos roll

Hur har ni upplevt Kontigos roll som processtöd till projektet? Vad har fungerat bra/mindre bra? Ansvarsfördelning?

Om Tillväxtverket ska koppla processtöd till eventuella framtida projekt, vilka lärdomar kan vi dra från pilotprojektet kring hur ett sådant stöd bäst bör organiseras?

Övrigt

Har ni något ytterligare som ni vill tillägga om ert projekt eller satsningen på pilotprojekt mer generellt?

Intervjuguide för målgrupper/mottagare av resultaten

Intervjuperson (namn, roll):

Datum för intervju:

Intervjuare:

Om genomförandet av projektet

Har du varit aktivt involverad i projektet? På vilket sätt?

Vilken är din allmänna bedömning av projektet – har man gjort rätt saker och på rätt sätt? Vad har varit bra/mindre bra?

Resultat och nytta

Ur ditt perspektiv, vilken har varit den största nyttan med projektet?
Konkreta resultat?

Lever resultaten upp till dina förväntningar? (motivera)

Implementering och långsiktig påverkan

Hur kommer er organisation att tillvarata/implementera resultaten från projektet? Vilka är förutsättningarna respektive hindren för detta?

Vad ser du som nästa steg i ert arbete med att jämställdhetsintegrera det företagsfrämjande systemet och/eller er verksamhet? Hur kan ni dra nytta av resultaten från pilotprojektet i detta arbete?

Vilken typ av stöd (om något) tror du att ni kan behöva i ert kommande jämställdhetsintegrerande arbete?

Övrigt

Har ni något ytterligare som ni vill tillägga om pilotprojektets genomförande eller resultat?

Intervjuguide för Tillväxtverket

Intervjuperson (namn, roll):

Datum för intervju:

Intervjuare:

Organisering och genomförandet av projektet

Inledningsvis: Är du nöjd med hur pilotprojekten har genomförts. Vad har varit bra/mindre bra?

Tycker du att projektet har varit välkänt, tillräckligt förankrat och prioriterat inom Tillväxtverket? Hur har detta märkts?

Upplever du att projektet har knutit an till övrig verksamhet som syftar till att främja jämställd tillväxt vid Tillväxtverket på ett bra sätt? Ge exempel.

Hur har du upplevt kontakten mellan Tillväxtverket och piloterna under projektperioden. Vad har fungerat bra/mindre bra?

Hur har du upplevt de aktiviteter som Tillväxtverket ansvarat för inom ramen av projektet? Vad har fungerat bra/mindre bra?

Hur har du upplevt kontakten med Kontigo inom ramen av projektet.
Vad har fungerat bra/mindre bra?

Om ni ska koppla processtöd till eventuella framtida projekt, vilka lärdomar drar ni från pilotprojektet kring hur ett sådant stöd bäst bör organiseras?

Resultat och långsiktighet

Vilka ser du, utifrån din synvinkel, som de viktigaste resultaten från pilotprojekten? Lever dessa upp mot dina förväntningar? Varför/varför inte?

Hur kommer ni på Tillväxtverket att ta tillvara på och sprida resultaten från pilotprojekten? Internt? Externt?

Övrigt

Har ni något ytterligare som ni vill tillägga om ert projekt eller satsningen på pilotprojekt mer generellt?

Bilaga 2

Intervjupersoner

Connect Väst

Helena Börjesson, projektledare Connect Väst

Karl Malmström, VD Connect Väst

Christine Bjärby, filialchef Connect Väst Sjuhärad

Gunilla Alsvik, filialchef Connect Väst Fyrbodalen

Skåne

Rozalia Weiz, projektledare Näringsliv Skåne

Sandra Swede, näringslivsutvecklare Näringsliv Skåne

Anders Norman, VD Almi Skåne

Helen Berg, projektledare Competence Media Evolution

Kalmar

Ana-Emilia Klasson, projektledare Regionförbundet Kalmar

Elisabeth Edberg-Karlsson, jämställdhetssakkunnig

Länsstyrelsen Kalmar

Lillemor Jonsén, handläggare Landsbygdsprogrammet

Länsstyrelsen Kalmar

Ann-Christine Torgnyson, näringslivsutvecklare Emmaboda kommun

Stefan Ohlson, VD Häradssparbanken

Ann-Kristin Nilsson, affärsrådgivare och rådgivningsansvarig
Almi Kalmar

Västerbotten (RF)

Sara Pejok, projektledare Regionförbundet Västerbotten

Nils Sandberg, handläggare Regionförbundet Västerbotten

Liv Öberg, handläggare Regionförbundet Västerbotten

Västerbotten (Lst)

Ann-Louise Lindqvist, projektledare Länsstyrelsen Västerbotten

Erik Dahlberg, handläggare företagsstöd Länsstyrelsen Västerbotten

Agneta Sörman, handläggare företagsstöd Länsstyrelsen Västerbotten

Västmanland

Eva-Karin Wedin, projektledare Länsstyrelsen Västmanland

Catrin Berglow, handläggare företagsstöd Länsstyrelsen Västmanland

Ewonne Käkelä, handläggare företagsstöd Länsstyrelsen Västmanland

Mikael Hjort, utvecklingsledare Länsstyrelsen Västmanland

Bo Persson, ansvarig rådgivningsverksamheten Almi Mälardalen

Emil Atak, rådgivare Coompanion Västmanland

Blekinge

Catharina Rosenquist, projektledare Region Blekinge

Marie Wik, ansvarig internationella frågor Region Blekinge

Victoria Carlsson-Wahlgren, särskilt sakkunnig i jämställdhetsfrågor
Länsstyrelsen Blekinge

Lena Karlsson, affärsrådgivare Almi företagspartner i Blekinge

Marianne Lundkvist, verksamhetsledare och företagsutvecklare
Coompanion Blekinge län

Tillväxtverket

Anna Norlin, projektledare Strategin för lika villkor inom
främjandesystemet

Gunilla Thorstensson, programansvarig Främja kvinnors företagande

Helena Nyberg Brehnfors, enhetschef Entreprenörskap

Tillväxtverket arbetar för att
stärka företagens konkurrenskraft.

Utvärdering av sju pilotprojekt

Lärdomarna är många från de sju pilotprojekt som under 2013–2014 arbetade med att jämställdhetsintegrera delar av sin företagsfrämjande verksamhet. Genom att "lära genom att göra" får vi i denna rapport konkreta erfarenheter och kunskaper som visar på vilket förändringsarbete som krävs för att vi på sikt ska få ett företagsfrämjande på lika villkor. Det handlar om utbildning, förändringar i styrning, arbetsätt, metoder och mycket annat.