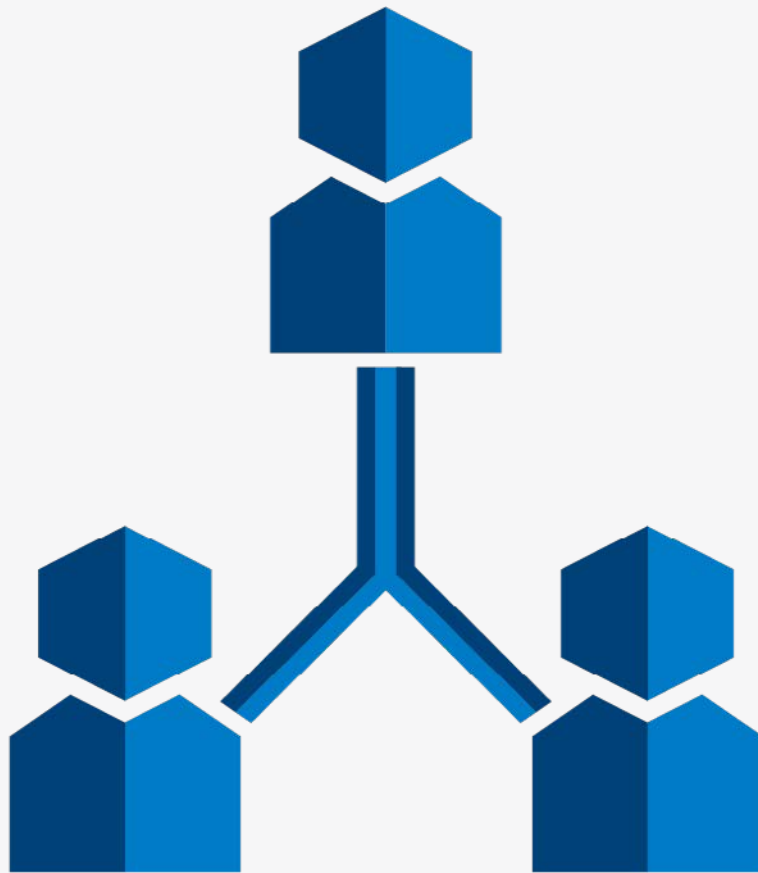


# Tillväxtverkets verksamhetsbidrag till Coompanion

Utvärdering 2017-2019



**Rapport 0352**

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på  
[tillvaxtverket.se/publikationer](https://tillvaxtverket.se/publikationer).

© **Tillväxtverket**

Stockholm. Februari 2021

Digital: ISBN 978-91-88961-87-7

Rapport 0352

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

Mats Alentun

Telefon, växel 08-681 91 00

## Förord

Utvärdering innebär en systematisk och fördjupad undersökning av en åtgärds värde och betydelse. Men som ett instrument för lärande räcker det inte bara med det, utvärderingen måste också ha en tydligt definierad målgrupp, och målgruppen måste kunna omsätta utvärderingens slutsatser och rekommendationer i handling. Det är därför av central betydelse för en lärande utvärdering att målgruppen också deltar i planeringen av en utvärdering. Det är så vi kan röra oss framåt!

Med det lärande perspektivet i fokus, enligt ovan, genomförde Tillväxtverket en utvärdering av det verksamhetsbidrag som Tillväxtverket gav Coompanion stöd med under perioden 2017-2019.

Coompanion består av 25 regionalt ägda och styrda Coompanionkontor i form av ekonomiska föreningar som verkar för hållbart, tillsammansägt företagande i hela Sverige. De regionala Coompanionkontoren tillhandahåller kostnadsfri rådgivning, utbildningar, information och processledning för de som vill starta en verksamhet ihop eller som vill vidareutveckla den. Coompanion driver också strategiskt påverkansarbete och har mer än tusen medlemsorganisationer. På central nivå verkar Coompanion Sverige som ägs av de 25 regionala föreningarna.

Syftet med utvärderingen var tvåfaldigt. Den ena syftet var givetvis lärande, ett lärande som både Tillväxtverket och Coompanion stod i centrum för. Men en ett annat syfte var också att ge underlag till Tillväxtverkets utvecklingsarbete med en ny utvärderingsfunktion. Nya och mer utvecklade utvärderingsmetodologiska grepp har därför testats i utvärderingen.

Som ett resultat av utvärderingen har både Tillväxtverket och Coompanion stärkt sitt lärande inom flera områden, exempelvis rörande verksamhetsbidragets måluppfyllelse, resultatens bärkraftighet, uppkomna bieffekter, insatsdesign, utlysningssprocessen, rapportering, uppföljning och den extern styrningen.

Som ett resultat av utvärderingen har också ett förslag på en stärkt utvärderingsfunktion vid Tillväxtverket blivit färdigställt. Flera av de utvärderingsmetodologiska grepp som testades i utvärderingen ingår nu i förslaget.

Utvärderingsrapporten lämnar rekommendationer inom sex områden. Rekommendationerna är väl förankrade med utvärderingens målgrupper och deras arbete med att omsätta några av rekommendationerna i handling har redan påbörjats.

Utvärderingen genomfördes under 2020 av Mats Alentun vid Enheten för Uppföljning och utvärdering. Beställare var avdelningschefen vid myndighetens Kunskapsavdelning. En intern referensgrupp var kopplad till utvärderingsuppdraget som bollplank.

Ett stort tack till medarbetare vid både Coompanion och Tillväxtverket, och inte minst till Coompanions stödmottagare, som gjorde denna utvärdering möjlig!

*Mats Alentun, Stockholm, februari 2021*

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Introduktion</b> .....	<b>8</b>
1.1. Utvärderingens syfte och målgrupper.....	8
1.2. Målgruppernas användning av utvärderingen.....	9
1.3. Metodik.....	9
1.4. Utvärderingskriterier och utvärderingsfrågor.....	11
1.5. Utvärderingsramverk.....	11
1.6. Förhållningssätt till lärande.....	12
1.7. Datasamlingsmetoder.....	12
1.8. Avgränsningar.....	14
1.9. Organisering av utvärderingen.....	14
1.10. Risker och begränsningar.....	14
1.11. Disposition.....	14
<b>2. Insatsen</b> .....	<b>15</b>
2.1. Coompanion.....	15
2.2. Den styrande förordningen.....	15
2.3. Utvärderingsobjekt och tidsperiod.....	16
2.4. Uppföljning.....	17
2.5. Förändringsteori.....	17
2.6. Övrig finansiering.....	19
<b>3. Coompanions prestationer</b> .....	<b>19</b>
3.1. Rådgivning – i kvantitativa termer.....	19
3.2. Rådgivning – i kvalitativa termer.....	21
3.3. Utbildning.....	27
3.4. Information.....	28
3.5. Planeringsprocesser, plattformar för social ekonomi och Processledning.....	28
3.6. Coompanions metodutvecklingsarbete.....	30
3.7. Horisontella kriterier.....	30
<b>4. Effekter</b> .....	<b>31</b>
4.1. Utfall i kvantitativa termer.....	31
4.2. Rådgivning – i kvalitativa termer.....	32
<b>5. Bieffekter</b> .....	<b>37</b>
5.1. Bieffekter från rådgivning.....	37
5.2. Styrelsernas strategiska påverkansarbete.....	38
5.3. Coompanion som remissinstans.....	39
<b>6. Bärkraftighet</b> .....	<b>39</b>
6.1. Kvantitativ analys.....	39
6.2. Kvalitativa bedömningar.....	40
6.3. Sammanfattning bärkraftighet.....	42
<b>7. Kundnöjdhet</b> .....	<b>43</b>
7.1. Coompanions mätningar.....	43
7.2. Coompanions djupintervjuer.....	44
7.3. Bedömningar utifrån utvärderingens intervjuer.....	45

<b>8. Relevans.....</b>	<b>45</b>
8.1 Insatsens design.....	45
8.2. Efterlevnad.....	49
8.3. Organisation.....	49
<b>9. Slutsatser.....</b>	<b>51</b>
9.1. Måluppfyllelse.....	51
9.2. Relevans.....	54
9.3. Bärkraftighet.....	57
9.4. Bieffekter.....	58
<b>10. Rekommendationer.....</b>	<b>58</b>
<b>Bilaga 1: Datakällor.....</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 2: Förordning 2001:1194.....</b>	<b>63</b>
<b>Bilaga 3: Inception report.....</b>	<b>65</b>

## Sammanfattning

Tillväxtverket får utifrån förordning (2011:194) om statsbidrag till kooperativ utveckling m.m. besluta att lämna verksamhetsbidrag till kooperativa utvecklingscentrum. Syftet med stödet är att "säkerställa kooperativa utvecklingscentrums verksamhet i hela landet" så att de kan främja nystart och vidareutveckling av kooperativa och liknande företag, samt stimulera lokal och regional utveckling.

Enheten för Uppföljning- och utvärdering vid Tillväxtverket har efter en förfrågan från Enheten för Entreprenörskap genomfört en lärandeutvärdering av verksamhetsbidraget för perioden 2017 – 2019. Verksamhetsbidraget omfattade för den aktuella perioden 84 miljoner kronor i en utlysning som 25 regionala Coompanionkontor runt om i landet beviljades.

Syftet med utvärderingen är generera lärande för Tillväxtverket och Coompanion. I samråd med Tillväxtverket och Coompanion identifierades sju utvärderingsfrågor inom de fyra utvärderingskriterierna måluppfyllelse, relevans, bärkraftighet och bieffekter.

Datainsamlingen för utvärderingen genomfördes under sommaren och hösten 2020. Trots rådande pandemi kunde platsbesök göras till fyra fall-regioner. Sammanlagt intervjuades 32 personer genom fysiska möten (med försiktighetsåtgärder), videomöten eller på telefon. Respondenterna var framförallt stödmottagare av Coompanions rådgivningsverksamhet, representanter från Coompanion och medarbetare vid Tillväxtverket. För dokumentstudier var förordningen, utlysningssdokument, ansökningar, uppföljningsstatistik, uppföljningsrapporter, NKI-undersökningar, Coompanions strategi – och policydokument samt en bärkraftighetsanalys av särskild betydelse. Utifrån ett stratifierat slumpmässigt urval djupstuderades Coompanions rådgivningsverksamhet.

För utvärderingskriteriet *måluppfyllelse* bedömer utvärderingen att Coompanion levererade väl i förhållande till de uppställda prestationsmålen i ansökningarna. Det statistiska materialet från Coompanions årliga rapporteringar visar på en hög grad av måluppfyllelse i form av *prestationer* för i stort sett alla Coompanions sex verksamhetsområden. Utöver rådgivning omfattade de utbildning, information, processledning, plattformar för social ekonomi och deltagande i planeringsprocesser.

I kvantitativa termer översteg Coompanion de kvantitativa målen för rådgivning med 5 procent, vilket resulterade i totalt 13.108 rådgivningar. Trots den stora volymen av rådgivningar menar utvärderingen att det ändå är den nöjdhet som stödmottagarna visat med rådgivningen, och den välanpassade rådgivning som stödmottagarna kunde ta del av, som är mest slående. I många fall bestod de konkreta resultaten från rådgivningen av utvecklade stadgar, kompanjonavtal, verksamhetsplaner, underlag för val av bolagsform, stärkta organisationer, men även mjukare värden som kommer från Coompanions engagemang och anpassningsförmåga till stödmottagarnas reella behov. En grundläggande förklaring till detta bedömer utvärderingen står att finna i en god tillgång till relevanta och breda kunskaper i hela organisationen, stort engagemang och en god förmåga att

lyssna och anpassa sig till stödmottagarnas faktiska behov.

Trots att det statistiska materialet visar på god måluppfyllelse för prestationer i kvantitativa termer så gäller inte detsamma för effekter. Målet för bildandet av nya företag eller affärsverksamheter blev 14 procent lägre än det planerade. En möjlig bidragande orsak kan vara att en del av rådgivningen i mycket högre grad än planerat gick till redan etablerade företag.

Utifrån ett kontrafaktiskt perspektiv bedömer utvärderingen att Coompanions bidrag till att nya företag startade varierade i väsentlig grad. Bland de rådgivningsinsatser som djupstuderades var i några fall var Coompanions bidrag avgörande för att företagen kom att startas, men särskilt i ett fall var betydelsen marginell.

Inom utvärderingskriteriet *måluppfyllelse* ingick också att bedöma hanteringen av horisontella kriterier. Utvärderingen har funnit att regionkontoren lagt stor vikt vid att utveckla egna policyer inom jämställdhet, mångfald och miljö, men att de också utgått från det som Coompanion Sverige utvecklat centralt, framförallt inriktningen "Vassare och starkare tillsammans" från 2016.

För utvärderingskriteriet *relevans* visar utvärderingen att verksamhetsbidraget fyller ett faktiskt behov. Det finns många olika rådgivarorganisationer runt i landet som kan ge stöd till att starta upp affärsverksamheter, men ingen av dem har den inriktning på kooperativt och socialt företagande som Coompanion har.

Utvärderingen menar samtidigt att verksamhetsbidragets design, som utgår från utlysning och ansökningar, och som visualiserats av utvärderingen i en uppdaterad förändringsteori, är relevant till stora delar, men inte alla. Framförallt saknas målgrupper på strategisk nivå.

Utvärderingen har vidare noterat att Tillväxtverkets utlysning reflekterade en relativt odetaljerad design. Det hade sina fördelar då den öppnade upp för de sökande att föreslå alternativa lösningar till hur syftet med den rådande förordningen kunde uppnås. Ändå menar att utvärderingen att det saknades en programplan/insatsplan, inklusive en uppföljnings- och utvärderingsplanen med en *generell* förändringsteori som grund för utlysningen.

Utifrån en av utvärderingsfrågorna för *relevans* jämförde utvärderingen insatsens design med den externa styrningen av insatsen, m.a.o. den styrande förordningen. Utvärderingen bedömer att både utlysning och ansökningar överensstämde med förordningen, liksom den verksamhet som sedan kom att bedrivas.

Den sista utvärderingsfrågan för *relevans* rörde i vilken utsträckning som Coompanions verksamhet är organiserad med hänsyn till att *både* vara resurseffektiv och regionalt och lokalt förankrad. Frågan är komplex samtidigt som förordningen reglerar hur Coompanion har möjlighet att organisera sig och hur finansieringen per regionkontor beräknas. I utvärderingen benas de olika frågeställningarna ut och både fördelar och nackdelar med större eller mindre regionkontor klargörs. I slutändan menar utvärderingen att förordningen är alltför begränsande.

För det tredje utvärderingskriteriet *bärkraftighet* har utvärderingen både gjort en egen kvantitativ bedömning och tagit del av en kvalitativ bedömning från en registerstudie av resultatens bärkraftighet. Den kvalitativa bedömningen visar att

fyra av sju intervjuade verksamheter som startade 2017 är aktiva idag. Utvärderingen noterar att de fyra är livskraftiga och välorganiserade och att tre av dem är ekonomiskt bärkraftiga, men att det begränsade urvalet av stödmottagare innebär att det inte går att identifiera några mönster avseende bärkraftighet. Den kvantitativa analysen visade att av de företag som redan stödåret 2015 var aktiva så var 83 procent fortsatt aktiva tre år senare. Av de företag som blev aktiva 2016 så var 71 procent fortsatt aktiva tre år senare. Med reservation för en viss skillnad i definition kan utvärderingen dra slutsatsen att överlevnadsgraden för bägge grupperna blev högre än målet på minst 65 procent.

Utvärderingens bedömningar för utvärderingskriteriet *bieffekter* visar att inga negativa bieffekter uppkommit som ett resultat av Coompanions rådgivningsverksamhet, men däremot positiva bieffekter.

I tre olika rådgivningsfall från urvalet för djupstudier fullföljde inte stödmottagarna sina affärsidéer. En gemensam faktor var att alla de tre affärsidéerna byggde på digital teknik och att stödmottagarna var unga. En gemensam positiv bieffekt som utvärderingen noterat är emellertid att alla de tre stödmottagarna gjorde erfarenheter som de tog med sig för att senare förverkliga sina affärsidéer i andra sammanhang.

En annan noterad positiv bieffekt är att styrelsernas strategiska påverkansarbete får större legitimitet och tyngd tack vare den omfattande verksamhet som verksamhets-bidraget bidrar till, och att påverkansarbetet även kan bygga på idéer och uppslag från verksamheten. Detsamma gäller för Coompanions arbete som remissinstans gällande ändringar i lagstiftning, beskattning och redovisningsprinciper för ekonomiska föreningar.

Utvärderingen lämnar avslutningsvis rekommendationer. De riktar sig framförallt till Tillväxtverket, men även till den stödmottagande organisationen (idag Coompanion):

- Utveckla insatsplanering och utlysning
- Synliggör strategiskt påverkansarbete
- Utveckla förändringsteorin
- Stärk rapporteringen avseende effekter
- Slipa på den statistiska registerstudien för att mäta bärkraftighet
- Överväg att initiera en översyn av förordningen



# 1. Introduktion

I uppföljnings- och utvärderingsplanen för Tillväxtverkets verksamhetsbidrag för att främja kooperativ utveckling, daterad den 30 mars 2017, slog Tillväxtverket fast att en utvärdering skulle genomföras hösten 2019 för att utvärdera resultat- och effektmål.

Tillväxtverket kom överens med Coompanion Sverige om att genomföra föreliggande slututvärdering vid ett dialogmöte i februari 2020. I samband med dialogmötet tillfrågades Enheten för Uppföljning och utvärdering (UU-enheten) om att genomföra utvärderingen. I en projektplan från den 19 mars fattade UU-enheten beslut om att utveckla en utvärderingsfunktion för Tillväxtverket, och som en del av utvecklingsaktiviteterna genomföra föreliggande utvärdering.

I slutet av april godkände Tillväxtverket och Coompanion den inception report som ligger som grund för utvärderingen (se Bilaga 3). Arbetet med inception report föregicks av dialog med både den ansvariga enheten på Tillväxtverket och Coompanion och resulterade bland annat i sju utvärderingsfrågor under fyra utvärderingskriterier (relevans, måluppfyllelse<sup>1</sup>, bärkraftighet och bieffekter<sup>2</sup>). I förhållande till de behov som uttrycktes i uppföljnings- och utvärderingsplanen från 2017 innebar det en breddning av frågeställningarna.

Utvärderingen omfattar hela det verksamhetsbidrag som 25 regionala Coompanion beviljades för perioden 2017-2019.

## 1.1. Utvärderingens syfte och målgrupper

Syftet med utvärderingen är att generera lärande för Tillväxtverket och Coompanion. Både Tillväxtverket och Coompanion ser stora möjligheter till lärande genom utvärdering. Detta lärande ska:

- Hjälpa Tillväxtverket att bättre förstå hur Coompanions arbete fungerar och vilka resultat och effekter som Coompanion uppnår, och i vilken grad som de är bärkraftiga över tiden. Med denna ökade förståelse vill Tillväxtverket kunna stärka sig i rollen som samarbetspart och finansiär för verksamhetsbidraget.
- Hjälpa Coompanion att bättre kunna visa på vilka planerade, men även oplanerade effekter, som Coompanion uppnår genom sitt arbete, samt effekternas bärkraftighet.
- Bidra till Coompanions förståelse om hur organisationen kan organisera sig på ett mer resurseffektivt sätt men fortfarande vara regionalt och lokalt förankrad.

---

<sup>1</sup> Enligt inception report skulle begreppet "effektivitet" användas, men är i rapporten ersatt med begreppet "måluppfyllelse". Innebörden är dock densamma.

<sup>2</sup> Enligt inception report skulle utvärderingskriteriet "impact" användas. Impact består emellertid både av förväntade och icke förväntade resultat. De förväntade resultaten besvaras genom utvärderingskriteriet "effekter". Kvarstår gör då de oväntade effekterna, d.v.s. bieffekter.

## 1.2. Målgruppernas användning av utvärderingen

Utvärderingens primära målgrupper är Tillväxtverket och Coompanion. Det innebär att deras faktiska användning av det lärande som både utvärderingsprocessen, utvärderingsrapporten och spridningen av utvärderingen står i fokus för detta uppdrag:

- 1) Tillväxtverket avser att använda sitt lärande från utvärderingen till att inför de kommande årliga avtalsperioderna, och framtida utlysningar, ställa mer precisa och relevanta villkor vid utlysning av verksamhetsbidraget. Tillväxtverket vill också under avtalsperioderna säkerställa god dialog och uppföljning.
- 2) Coompanion vill använda informationen om verksamhetens effekter, och deras bärkraftighet, så att de olika Coompanionkontoren kan lära från varandra och visa för omvärlden vilken betydelse som verksamheten har.
- 3) Den ökade förståelsen om verksamhetens organisering vill Coompanion använda till för att i nutid eller senare överväga att göra en fördjupad översyn av hur de organiserar sin verksamhet.

## 1.3. Metodik

Utvärderingen har genomförts utifrån en teoribaserad ansats. Det innebär att utvärderingen tagit sin utgångspunkt i en förändringsteori som tydliggör hur genomförda aktiviteter varit tänkta att bidra till resultat och effekter (se vidare stycke 2.5 som beskriver insatsens ursprungliga och uppdaterade förändringsteori).

Med den teoribaserade ansatsen som utgångspunkt har utvärderingen kunnat göra en systematisk analys av hur programmet är tänkt att fungera (relevans) och hur det faktiskt fungerar (måluppfyllelse och bärkraftighet).

Teoribaserad utvärdering är en mycket användbar ansats för att analysera effekter, men även för att bedöma relevans och bärkraftighet och för att identifiera oplanerade effekter. Vi bedömer därför att den uppdaterade förändringsteorin för programmet är en lämplig utgångspunkt för utvärderingen.

### Urval av regioner

För att möjliggöra fördjupad datainsamling gjordes ett urval av de 25 regionala kontoren. För att eftersträva representativitet beaktades följande variabler:

- Storlek på verksamheten
- Geografi
- Mätbarhet

Med utgångspunkt i variablerna ovan och i samråd med Coompanion Sverige valdes följande regionverksamheter: Stockholm, Blekinge, Fyrbodal och Västerbotten.

### Urval av stöd för nystart och vidareutveckling

För att möjliggöra fördjupade analyser på resultatnivå (förändrade förmågor, beteenden och effekter) gjordes för var och en av de fyra regionerna ett urval av fyra rådgivningsstöd. Dessa fyra rådgivningsstöd var av två olika typer, vilket beskrivs nedan.

**Rådgivning som lett till nystart 2017.** Två av rådgivningsstöden per region rörde sådana som år 2017 lett till nystart av föreningar eller företag. Urvalet gjordes slumpmässigt utifrån alla de föreningar och företag som i de fyra regionerna startat sin verksamhet under 2017. Urvalet möjliggjordes genom att de fyra Coompanion-kontoren kunde förse utvärderingen med listor på samtliga rådgivningsstöd som lett till att föreningar och företag nystartat under 2017. Sammanlagt kom alltså åtta sådana rådgivningsstöd att ingå i urvalet. För att möjliggöra fördjupade analyser av dessa stöd var ambitionen att genomföra intervjuer vid platsbesök. Av de åtta föreningarna och företagen blev det möjligt att genomföra fyra fysiska intervjuer och tre intervjuer per telefon. Ett av företagen avstod från att delta i utvärderingen. I tabellen nedan beskrivs urvalet i korthet.

**Tabell 1. Urval rådgivningsstöd som lett till nystarter 2017**

	Företag/förening	Ort	Verksamhet	Org. form	Intervju
1	"Småbåtshamnen"	Ranneberg, Ljungskile	Småbåtshamn	Ek. förening	Platsbesök
2	"Handbollsklubben"	Mellerud	Idrott	Ideell förening	Platsbesök
3	"Marinkonsulterna"	Ronneby	Marint konsultnätverk	Ek. Förening	Platsbesök
4	"Hyreskooperativet"	Olofström	Hyreskooperativ	Ek. förening	Telefon
5	"Arabiska livsmedelsbutiken"	Skellefteå	Butik	Enskild firma	Platsbesök
6		Skellefteå			<b>Bortfall</b>
7	"Nyhetsappen"	Stockholm	Media	Aktiebolag	Telefon
8	"Hästräningsappen"	Stockholm	Applikation på nätet	Ek. förening	Telefon

**Rådgivning 2019.** För var och en av de fyra regionerna gjordes också ett slumpmässigt urval av de som tagit del av rådgivningsstöd under 2019. Ambitionen var att genomföra intervjuerna per telefon eller videomöte, men av intervjuerna kunde till och med en genomföras genom platsbesök. Urvalet möjliggjordes genom att de fyra Coompanion-kontoren kunde förse utvärderingen med listor på samtliga rådgivningsstöd som getts under 2019. En av intervjuerna gjordes genom platsbesök och fem på telefon. En av stödmottagarna gick inte att få kontakt med, och en annan avstod från att delta. Dessa räknas därför som bortfall.

**Tabell 2. Urval rådgivningsstöd 2019**

	Företag/förening	Ort	Verksamhet	Org. form	Intervju
1	"Konstnärerna på pappersbruket"	Fengersfors, Åmål	Konst och kultur	Ek. förening	Platsbesök
2		Ljungskile			<b>Bortfall</b>
3	"E-sportföreningen"	Karlskrona	E-sport för funktionshindrade	-	Telefon
4	"Vindkraftsföreningen"	Ramdala, Karlskrona	Vindkraft	Ek. förening	Telefon

5	"Sprintdesign-workshoparna"	Stockholm	Sprint Design	-	Telefon
6	"Arbetsintegrerande företaget"	Upplands Bro		AB	Telefon
7	"Tandteknikerna"	Skellefteå		AB	Telefon
8		Lycksele			<b>Bortfall</b>

## 1.4. Utvärderingskriterier och utvärderingsfrågor

Enligt avropsförfrågan är utvärderingskriterierna relevans, måluppfyllelse, bärkraftighet och bieffekter utgångspunkt för utvärderingen. Hållbarhetsaspekter är inte specifikt efterfrågade i avropsförfrågan, men framgår av uppföljnings- och utvärderingsplanen. Dessa har därför integrerats i utvärderingskriteriet måluppfyllelse.

### Måluppfyllelse

- Har verksamheten 2017–2019 bidragit till de planerade resultaten och effekterna ute i verksamheten? Varför/varför inte?
- Har horisontella kriterier hanterats enligt stycke 2.4. i uppföljnings- och utvärderingsplanen. Varför/varför inte?

### Bieffekter

- Vilka eventuella oplanerade effekter kan verksamheten ha bidragit till, såväl positiva som negativa?

### Bärkraftighet

- Är det sannolikt att uppnådda resultat och effekter är bärkraftiga över tiden?

### Relevans

- I vilken utsträckning är organiseringen av det arbete som verksamhetsbidraget finansierar (d.v.s. programmets design) relevant för att, teoretiskt sätt, kunna bidra till de övergripande målen?
- I vilken utsträckning överensstämmer programmets design med den styrande förordningen, andra styrdokument, och med utlysningen?
- I vilken utsträckning är Coompanions verksamhet organiserad med hänsyn till att både vara resurseffektiv och regionalt och lokalt förankrad?

## 1.5. Utvärderingsramverk

I ett utvärderingsramverk (se Inception report – Bilaga 3) presenteras utvärderingsfrågorna och kopplas till metoderna för datainsamling och källor. Ramverket har legat till grund för utformandet av intervjuguider och planeringen av platsbesök.

## **1.6. Förhållningsätt till lärande**

För att säkerställa Tillväxtverkets och Coompanions lärande och användbarhet av utvärderingen har både utvärderingsprocessen, utvärderingsrapporten i sig och spridningen av utvärderingen stått i fokus för detta uppdrag.

### **Utvärderingsprocessen**

I utformningen av avropsförfrågan och inception report arbetade utvärderingen inkluderande med både Coompanion och Tillväxtverket. Ett liknande förhållningsätt tillämpades under resterande del av utvärderingsprocessen. Den 15 september presenterades utvärderingens preliminära slutsatser för Coompanions kansli samt verksamhetsledare, den 10 november gjordes en presentation på Coompanions medarbetardagar, den 12 november gjordes en presentation för dem på Tillväxtverket som arbetar med verksamhetsbidrag, och den 18 december gjordes en presentation för styrelsen för Coompanion Halland. Den 17 november diskuterade utvärderingens referensgrupp (se även stycke 1.9) utkastet på utvärderingsrapport. För kommentarer och faktagranskning spreds utkastet på utvärderingsrapport till både Coompanion och inom Tillväxtverket.

### **Utvärderingsrapporten**

Utvärderingsrapporten har ambitionen att vara lättillgänglig. Den presenterar tillämpbara rekommendationer på fortsatt arbete som är direkt riktade till utvärderingens målgrupper Tillväxtverket och Coompanion.

### **Spridning**

Utvärderingsrapporten kommer att publiceras på Tillväxtverkets publikationsdatabas.

Författaren och ansvarig enhet vid Tillväxtverket välkomnar förslag på och förfrågningar om övriga spridningsaktiviteter.

## **1.7. Datainsamlingsmetoder**

### **Datainsamlingsmetoder – primärdata och sekundärdata**

En kombination av flera olika datakällor, både primära och sekundära, har legat till grund för utvärderingen. Datakällorna utgörs av dokument, intervjuer, och platsbesök. I Bilaga 2 framgår datakällorna mer i detalj.

### **Dokument**

Bland de studerade dokumenten har den styrande förordningen (se bilaga 3), Tillväxtverkets utlysning, beslut, föreskrifter och allmänna villkor, samt Coompanionkontorens ansökningar och rapportering varit av särskild vikt. Andra viktiga dokument har varit Companions rapportering till Tillväxtverket, ansökningar, Coompanions policyer, strategier och metoddokument, Tillväxtverkets styrdokument, m.m.

Bland dokumenten hör också den statistiska studie som Tillväxtverket under sommarhalvåret 2020 lät genomföra med registerdata från SCB för de företag som mottagit rådgivningsstöd år 2015. Även Coompanions egna kundnöjdhetsundersökningar har varit värdefulla för att i kombination med utvärderingens egna

intervjuer bedöma kundnöjdheten.

## Intervjuer

Sammanlagt intervjuades 32 informanter vid totalt 37 tillfällen (vissa informanter intervjuades vid två tillfällen). Urvalet av regionkontor och rådgivningsinsatser utgjorde grunden för de intervjuer som kom att genomföras med Coompanion och stödmottagarna.

Enligt inception report var ambitionen att genomföra fysiska intervjuer med de föreningar och företag som nystartat sina verksamheter under 2017. Av de åtta i urvalet blev det dock inte möjligt att följa den planen fullt ut. Fyra intervjuer kom att genomföras fysiskt, men av logistiska skäl och på grund av den pågående pandemin fick tre intervjuer genomföras via telefon istället. Av stödmottagarna var det en (1) informant som inte ville delta.

För de föreningar och företag som fått rådgivning under 2019 var ambitionen att genomföra telefonintervjuer. Sex intervjuer genomfördes, fem på telefon och en t.o.m. vid platsbesök. Av stödmottagarna var det en informant som inte ville delta och en som det inte gick att få kontakt med.

Alla de planerade intervjuerna med Coompanion och Tillväxtverket kom att genomföras. På grund av den rådande pandemin kom ett par av intervjuerna med informanterna vid Coompanion att genomföras via videomöte istället för fysiskt. Två intervjuer gjordes också med tidigare medarbetare vi Coompanion men som nu är anlitade på konsultbasis.

Fördelningen av intervjuerna framgår av Tabell 3. Den första siffran visar antalet intervjuade personer per grupp. Efterföljande Tabell 4 visar på antalet intervjutillfällen och kanal. Antalet intervjutillfällen är fler än antalet personer intervjuade. Anledningen är att fyra verksamhetsledare och dåvarande VD vid Coompanion intervjuades vid två tillfällen var – dels på video, dels fysiskt.

**Tabell 3. Antal intervjuade personer och organisation**

Coompanion – regionkontor	9
Coompanion – kansli och nationell styrelse	5
Stödmottagare	13
Tillväxtverket	3
Konsulter till Coompanion – tidigare Coompanion-medarbetare	2
TOTALT	32

**Tabell 4. Antal intervjutillfällen och kanal**

Fysiskt möte	16
Videomöte	12
Telefonmöte	9
TOTALT	37

## Observationer/fältbesök

Enligt inception report var ambitionen att intervjua de nystartade föreningarna och företagen fysiskt, och samtidigt genomföra platsbesök. För de fyra regionkontoren var också ambitionen att kombinera intervjuer med platsbesök.

Av de företagen och föreningarna blev det möjligt att kombinera intervjuerna med platsbesök vid fem tillfällen. För de fyra regionkontoren kunde platsbesök genomföras för samtliga liksom kansliet i Stockholm. För Coompanion Västerbotten kunde dessutom både kontoret i Umeå och Skellefteå besökas.

## **1.8. Avgränsningar**

Utifrån målgruppernas uttalade förväntningar på användningen av utvärderingen har det inte ingått att utvärdera den del av insatsen som rör det effektmål som lyder att "varje regional utvecklings- och innovationsstrategi ska innehålla tydliga målsättningar för kooperativ/sociala företag och den sociala ekonomin".

## **1.9. Organisering av utvärderingen**

Mats Alentun, Tillväxtverket, har varit projektledare för och genomfört utvärderingen. En referensgrupp bildades och sammankallades vid sex tillfällen under utvärderingens genomförande. De enskilda referensgruppsmedlemmarna stod även till hands för enskilda konsultationer däremellan.

### **Arbets- och tidsplan**

Efter godkännande av inception report (daterad den 22 april 2020) påbörjades datainsamlingen. De fyra regionala Coompanionkontoren och det gemensamma kansliet i Stockholm (Coompanion Sverige) besöktes under perioden 12 augusti – 30 september. Intervjuer genomfördes från den 4 juni t.o.m. den 26 oktober. Vid analysfasen värderades det insamlade datamaterialet utifrån utvärderingsfrågorna i utvärderingsramverket. Preliminära slutsatser kunde presenteras för Coompanion (se ovan) den 15 september. Ett utkast på utvärderingsrapport distribuerades den 5 november för kommentarer och faktagranskning.

## **1.10. Risker och begränsningar**

På grund av den rådande situationen med pandemi konstaterades det redan i inception report att rörligheten i landet var begränsad. Risken bedömdes därför som stor att region- och platsbesöken skulle försvåras och att den ursprungliga tidsplanen riskerade att inte hålla. En uppföljning av denna identifierade risk visar att pandemin kom att leda till att regionbesöken fick senareläggas, och att utvärderingen därmed blev försenad, men att platsbesöken ändå gick att genomföra.

## **1.11. Disposition**

I nästföljande kapitel ger utvärderingen en beskrivning av den utvärderade insatsen och vad som styr den. Insatsens resultat bedöms sedan i kapitel 3 (prestationer) och kapitel 4 (effekter). I kapitel 5 förs ett resonemang kring bieffekter och i kapitel 6 hanteras resultatens bärkraftighet. En bedömnings av stödmottagarnas kundnöjdhet ges sedan i kapitel 7. De tre utvärderingsfrågorna som rör relevans hanteras i kapitel 8. Slutsatser och rekommendationer redogörs slutligen för i kapitel 9 och 10.

## 2. Insatsen

Sedan flertalet år tillbaka utlyser Tillväxtverket verksamhetsbidrag till s.k. kooperativa utvecklingscentrum. Tillväxtverket meddelar också föreskrifter om bidragen. Stödet är förordningsstyrt (2001:1194)). Den utvärderade insatsen sträcker sig över perioden 2017-2019 och förvaltades av enheten för Entreprenörskap vid Tillväxtverket som utförande enhet. Samma enhet förvaltar även det pågående, men ett-åriga, stödet för 2020.

Verksamhetsbidraget till kooperativ utveckling styrs och stöds framförallt av följande dokument:

- Förordning (2001:1194) om statsbidrag till kooperativ utveckling m.m.
- Tillväxtverkets utlysning och organisationernas ansökningar
- Föreskrifter om ändring av Tillväxtverkets föreskrifter (TVFS 2014:1) om statsbidrag till kooperativ utveckling
- Allmänna villkor verksamhetsbidrag till kooperativ utveckling
- Handboken för verksamhetsbidrag – En handledning för dig som ansöker om verksamhetsbidrag
- Handledning – handläggning av verksamhetsbidrag 2017-2019 (riktad till Tillväxtverkets handläggare) som bland annat innehåller:
- Uppföljning av verksamhetsbidrag
- Ansökan om förskott

### 2.1 Coompanion

Coompanion består av 25 regionalt ägda och styrda Coompanionkontor i form av ekonomiska föreningar som verkar för hållbart, tillsammansägt företagande i hela Sverige. Varje regionalt Coompanionkontor har därför sin egen styrelse och organisation. Storleken på kontoren skiljer sig väsentligt åt.

De regionala Coompanion tillhandahåller kostnadsfri rådgivning, utbildningar, information och processledning för de som vill starta en verksamhet ihop eller som vill vidareutveckla den. Coompanion driver också strategiskt påverkansarbete och har mer än 1.000 medlemsorganisationer. På central nivå verkar Coompanion Sverige ("kansliet") som ägs av de 25 regionala föreningarna.

### 2.2 Den styrande förordningen

Förordning (2001:1194) är styrande och anger i §1 att syftet med stödet är att "*säkerställa kooperativa utvecklingscentrums verksamhet i hela landet*". Hela förordning framgår av Bilaga 3. Av förordningen framgår det i 2§ att förväntningarna på verksamheterna är att de ska:

- 1) Ge råd och den information som behövs inför, under och efter start av kooperativa och andra liknande företag.
- 2) Stimulera lokalt och regionalt utvecklingsarbete med inriktning på företagande.
- 3) Utveckla nya verksamheter och metoder som kan användas i arbetet ovan.

Utifrån den första punktsatsen kan syftet kunna förstås som att de kooperativa utvecklingscentrumens bidragsstödda verksamheter syftar till att **främja nystart och vidareutveckling av kooperativa och andra liknande företag**.

Syftet kan också förstås som att, så som är skrivet i den andra punktsatsen, att deras



bidragsstödda verksamheter även ska **stimulera lokalt och regionalt utvecklingsarbete med inriktning på (kooperativt och socialt) företagande**. Begreppet "kooperativt" är satt inom parentes eftersom det inte uttryckligen anges i förordningen. Men, mot bakgrund av att ett krav i förordningen är att stödet endast kan gå till just kooperativa utvecklingscentrum så har utvärderingen tolkat det som att inriktningen, för att stimulera lokalt och regionalt utvecklingsarbete, endast kan vara på företag som driver kooperativt och socialt företagande.

Den tredje punktsatsen anger att de kooperativa utvecklingscentrumen ska utveckla nya verksamheter och metoder. Dessa utgör inget syfte i sig utan är att betrakta som medel för att stärka verksamheterna som nämns ovan.

### 2.3 Utvärderingsobjekt och tidsperiod

Utvärderingsobjektet avser hela det verksamhetsbidrag som Tillväxtverket, genom ett utlysningförfarande, beviljade 25 regionala Coompanionkontor för perioden 2017–2019.

Tillväxtverket genomförde utlysningen under hösten 2016. Utvärderingen har konstaterat att Tillväxtverket inte upprättade någon programplan inför utlysningen. Varken någon förändringsteori eller uppföljnings- och utvärderingsplan fanns heller upprättad vid tidpunkten för utlysningen (sådana upprättades ett halvår senare).

En fyrsidig text för utlysning skrevs och verksamhetsbidraget utlystes på Tillväxtverkets hemsida med sista ansökningsdag den 25 november 2016. Målbeskrivningen i utlysningen byggde på förordningen.

Enligt utlysningen skulle verksamhetsbidraget användas för att ge råd och information för start och utveckling av kooperativa företag och andra företag inom den sociala ekonomin, samt för att främja kooperativa lösningar på lokala och regionala utvecklingsbehov med inriktning på företagande. Denna del av stödet benämns *grundbidrag*.

Enligt utlysningen kunde verksamhetsbidraget också sökas för gemensam utveckling av nya verksamheter och metoder för att stärka Coompanions eget arbete, det s.k. *metodutvecklingsbidraget*. Detta bidrag ingick som en del av de s.k. *särskilda bidraget* där också ett administrativt bidrag ingick för att kompensera Coompanion för omkostnader för rapportering.

Totalt inkom 25 regionala Coompanionkontor med ansökningar. Ansökningarna följde en gemensam mall. Inga andra ansökningar inkom. Alla ansökningar beviljades. I ansökan angav varje sökande bland annat syfte, mål, indikatorer, projektorganisation, resultatspridning, tid- och aktivitetsplan, budget och uppföljning.

Totalt 84 miljoner kronor avsattes till utlysningen. Av det totala beloppet kunde minst 4,5 miljoner kronor avsättas för kostnader för metodutveckling. En mindre del avsattes också som compensation för merkostnader för rapportering till Tillväxtverket. Inom ramen för grundbidraget beviljades Coompanion-kontoren resterande medel för att driva verksamhet inom sex olika aktivitetsområden. Medlen fördelades mellan de 25 regionkontoren enligt en särskild beräkningsnyckel. De sex verksamhetsområdena var:

- Rådgivning (vid start av kooperativa företag och för utveckling av pågående

- verksamheter)
- Utbildning
- Information
- Planeringsprocesser
- Plattformer för social ekonomi
- Processledning

Syftet med bidraget för metodutveckling var att utveckla nya verksamheter och metoder. Dessa medel kom att kanaliseras via de regionala Coompanionkontoren till Coompanion Sverige. Även utgifter i form av en serviceavgift, till Coompanion Sverige, ingick i regionkontorens godkända budgetar. Som villkor fick som högst 50 procent av de totala kostnaderna täckas av verksamhetsbidraget (det s.k. medfinansieringskravet).

## 2.4 Uppföljning

I mars 2017 upprättade Tillväxtverket i samråd med Coompanion Sverige en uppföljnings- och utvärderingsplan. Denna följer Tillväxtverkets mall för uppföljnings- och utvärderingsplaner och beskriver problembild, syfte, målgrupp, mål, tidsram, resurser, indikatorer, horisontella kriterier, datakällor och utvärdering. Till planen hör också en förändringsteori.

Uppföljnings- och utvärderingsplanen har legat som grund för Coompanions rapportering. I ett stycke om lärandestrukturer beskrivs förväntningarna på rapporteringen.

För att följa upp verksamheten och föra samtal om gemensamma frågor har fyra dialogmöten per år genomförts mellan Tillväxtverket och Coompanion. I samband med dialogmötena har de regionala organisationerna lämnat in skriftliga lägesrapporter. Delrapporter har också lämnats in efter varje verksamhetsår. Tillväxtverket har även fått information om, och getts möjlighet att delta i, seminarier, workshops och andra aktiviteter som Coompanion arrangerat. Verksamheten slutrapporterades under första halvåret 2020.

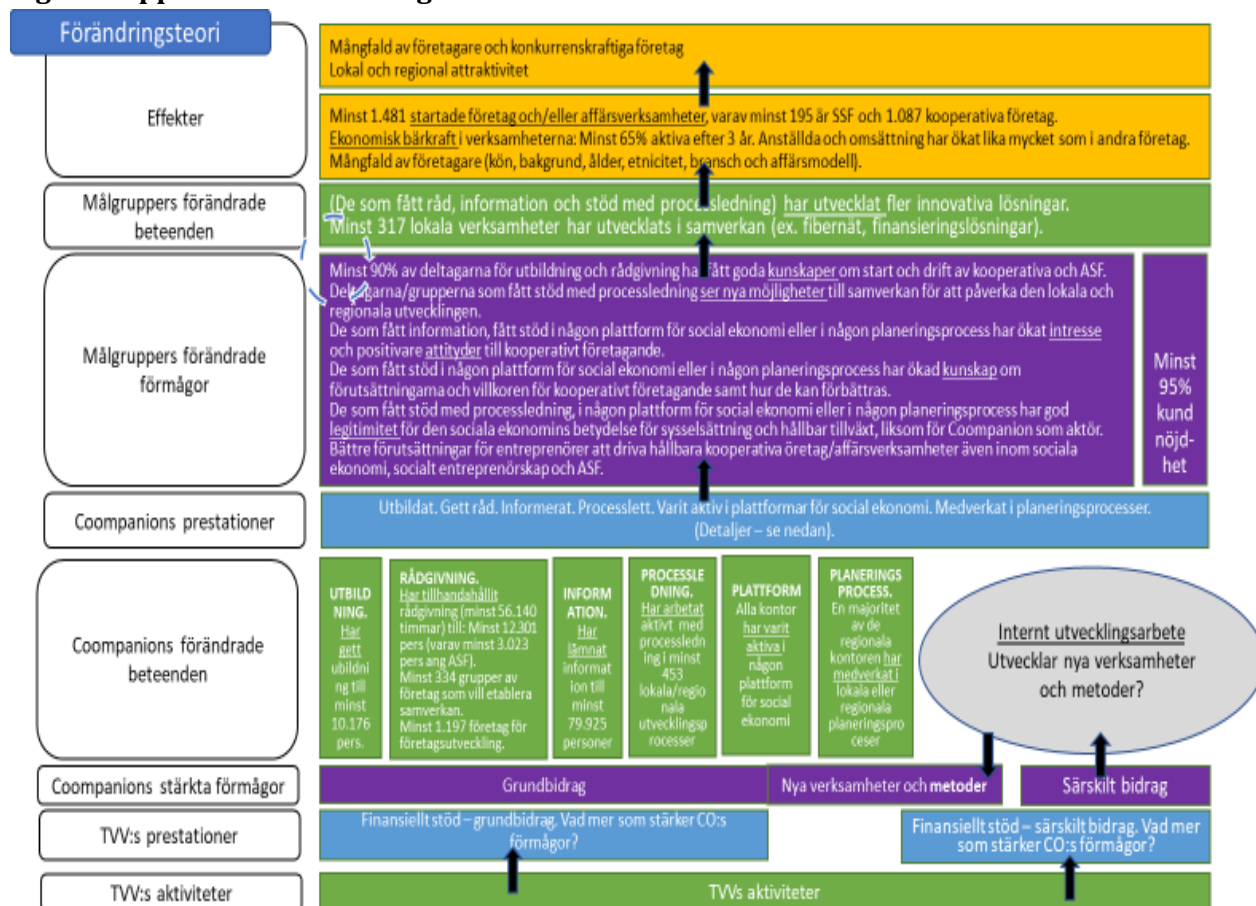
I uppföljnings- och utvärderingsplanen är Coompanions uppföljningssystem noterad som källa för samtliga utfallsmål (prestationer). För resultatmålen (förändrade förmågor, beteenden och effekter) hänvisas också till Coompanions administrativa system, men även:

- NKI-undersökningar – Coompanion (kundnöjdhet)
- Statistisk treårsuppföljning med data från SCB – Tillväxtverket
- "Utvärdering hösten 2019" – alltså föreliggande utvärdering.

## 2.5 Förändringsteori

Till uppföljnings- och utvärderingsplanen hörde som tidigare nämnt en förändringsteori. I enlighet med uppdragets kravställan har utvärderingen uppdaterat den ursprungliga förändringsteorin för att följa den grundmodell för förändringsteori som Tillväxtverket numera tillämpar (se Figur 1 nedan). För en tydligare bild av förändringsteorin, se Inception report (Bilaga 3).

**Figur 1. Uppdaterad förändringsteori. Tillväxtverket förkortas här till TVV.**



Uppdateringen av förändringsteorin är enbart av teknisk karaktär. Inget innehåll har ändrats på annat sätt än att informationen strukturerats om, i vissa fall förkortats och att de olika resultatnivåerna fått nya benämningar. Utgångspunkt har strikt varit utlysningen och ansökningarna. Istället för att de kausala förhållandena löper från vänster till höger löper de nu också nedifrån och uppåt.

I och med att uppdateringen av förändringsteorin inte inneburit någon förändring av insatsens design så lämpar den sig som utgångspunkt för relevansbedömningarna senare i utvärderingen.

Förändringsteorin visar att Tillväxtverkets stöd i form av grundbidrag och den del av det särskilda bidraget som finansierade metodutveckling avsåg att stärka Coompanion i finansiella termer, både för att driva kärnverksamhet och för att driva internt metodutvecklingsarbete. Metodutvecklingsbidraget innebar en förväntan om att en viss förmåga (den finansiella resursen) skulle omvandlas till en annan stärkt förmåga (nya verksamheter och metoder).

Förändringsteorin visar vidare att med hjälp av grundbidrag, nya verksamheter och nya metoder förväntades de 25 Coompanionkontoren driva verksamhet inom de sex olika verksamhetsområdena utbildning, rådgivning, information, processledning, plattform och planeringsprocess. Förändringsteorin visar att det var genom dessa aktiviteter som Coompanion förväntades nå sina egna målgrupper genom de prestationer som verksamheterna skulle leverera.

Coompanions leveranser (prestationer) förväntades i sin tur stärka målgruppernas

förmågor. I förändringsteorin visas dessa i den övre lila nivån. En sammanställning av förmågorna från ursprungstexterna visar på en stor bredd av förväntade stärkta förmågor, men i korthet kan de sammanfattas med att de utifrån olika aspekter avsåg stärkta kunskaper, medvetenhet om nya möjligheter, attityder, intresse och legitimitet.

Utifrån de stärkta förmågorna förväntades det att målgruppernas beteenden skulle förändras. Det kunde i korthet innebära att de dels förväntades göra redan pågående saker annorlunda, eller göra nya saker som de annars inte skulle ha gjort överhuvudtaget.

De förändrade beteendena förväntades i sin tur att bidra till positiva förändringar på samhällsnivå. Dessa framgår av de två övre nivåerna som beskriver förväntade effekter. Genom ekonomisk bärkraft och fler startade företag och affärsverksamheter, varav flera arbetsintegrerande sociala företag, förväntades det att:

- En mångfald av företagare och konkurrenskraftiga företag skulle bli stärkta
- Lokal och regional attraktivitet skulle främjas.

## 2.7 Övrig finansiering

Vid sidan om det finansiella stöd som Coompanion får genom verksamhetsbidraget fick, de regionala Coompanionkontoren också stöd från annat håll. Hur stöden såg ut skiljer sig mellan de olika kontoren. Många kontor fick t.ex. regionbidrag, men inte alla. Coompanionkontoren drev också olika projekt med extern finansiering.

Den övriga finansieringen är i formella termer en förutsättning för att klara medfinansieringskravet, men innebär självklart också möjligheter till ett högre genomslag av verksamheten.

## 3. Coompanions prestationer

Enligt de 25 regionkontorens ansökningar och från Coompanions rapportering till Tillväxtverket framgår Coompanions planerade prestationer i kvantitativa termer och deras utfall för alla de sex verksamhetsområdena. Från intervjuer med urvalet av stödmottagare har det också blivit möjligt att bedöma de kvalitativa aspekterna i rådgivningen.

Utvärderingen inbegriper däremot inte några intervjuer med dem som tagit del av Coompanions andra verksamheter, varför några kvalitativa bedömningar inte gjorts för de verksamheterna. I texten nedan presenteras först det kvantitativa utfallet, sedan en sammantagen bedömning per verksamhetsområde.

### 3.1 Rådgivning – i kvantitativa termer

Tabell 5 visar prestationernas kvantitativa utfall i jämförelse med det som angavs i ansökningarna. Uppgifterna om utfall bygger på Coompanions rapportering till Tillväxtverket. Av tabellen framgår sammantaget att Coompanion, i kvantitativa termer, i hög grad överskred planerna. Efter tabellen presenteras de olika verksamhets-områdena mer i detalj.

**Tabell 5. Planerade prestationer och deras utfall**

Förväntade prestationer (prestationsmål)	2017 Ansökan	2017 Utfall	2018 Ansökan	2018 Utfall	2019 Ansökan	2019 Utfall	Totalt Ansökningar	Totalt Utfall
UTBILDNING 5. Antal personer som fått utbildning om kooperativt företagande	3 141	4 829	3 426	5 011	3 349	6 075	9916	15 915 (+60%)
RÅDGIVNING 6. Antal personer som fått rådgivning (totalt)	3 735	3 638	4 200	4 347	4 531	5 123	12 466	13 108 (+5%)
7. Antal personer som fått rådgivning om arbetsintegrerande sociala företag (delmängd av ovan)	860	1 219	1 068	1 235	968	979	2 896	3 433 (+19%)
8. Antal rådgivningar till grupper av företag som vill etablera samverkan	103	101	112	155	119	246	334	502 (+50%)
9. Antal rådgivningar till redan etablerade företag för företagsutveckling	366	581	403	721	429	866	1198	2168 (+81%)
Antal rådgivningstimmar för hela perioden	17 235	16 313	18 740	16 867	19 745	16 335	55 720	49 515 (-11%)
10. INFORMATION Antal personer som fått information	25 345	29 199	26 546	39 893	27 375	48 928	79 266	118 020 (+49%)
11. PROCESSLEDNING Antal lokala/regionala utvecklingsprocesser där Coompanion XXXX varit en aktiv aktör	141	182	151	211	153	216	445	609 (+37%)
12. PLATTFORM Coompanion varit aktiv i någon form av plattform för social ekonomi? (Ange Ja/Nej)	24/25	24/25	25/25	24/25	25/25	25/25	74/75	73/75 (-1%)
13. PLANERINGSPROCESS Coompanion medverkat i lokala och regionala planeringsprocesser? (Ange Ja/Nej)	25/25	25/25	25/25	25/25	25/25	25/25	75/75	75/75 (+0%)

Utvärderingen har visat hur slående det är vilken bredd av stödmottagare som tar del av Coompanions rådgivning. Det kan röra sig om en uppsjö av olika typ av verksamheter inom många olika branscher. De flesta idéburna, många t.o.m. starkt idéburna. Andra mer affärsinriktade. Även omfånget av rådgivningen varierar stort.

Coompanions rådgivning beskrivs i uppföljnings- och utvärderingsplanen som en förmedling av kunskap och information anpassad utifrån den enskilda individens/ gruppens eller det enskilda företagens situation, förutsättningar och önskemål. Den handlar, enligt texten, vanligtvis om råd kring bokföring, juridik, finansiering, marknadsundersökningar, marknadsbedömningar och dylikt. Rådgivningen nämns även kunna innefatta bedömningar av och stöd i utveckling av affärsidé, affärsplan och andra strategier för företagandet, samt i viss mån individens personliga utveckling som företagare. Rådgivning inom kooperativ utveckling uppges oftast ske i en gruppprocess med flera individer och kan ske fysiskt, digitalt eller via telefon.

Jämfört med Coompanionkontorens ansökningar kom antalet rådgivningar att bli väsentligt fler än planerat. Antalet personer som fick rådgivning blev 13.108, vilket var 5 procent högre. Av dessa skulle minst 2.896 rådgivningar vara om arbetsintegrerande sociala företag. Utfallet blev hela 3.433, alltså 19 procent högre.

Också för rådgivning till två specifika målgrupper blev utfallet större än planerat. Antalet rådgivningar till redan etablerade företag, för att stödja företagsutveckling, var planerat till 1.198 men blev hela 2.168, alltså 81 procent högre. För antalet rådgivningar till grupper av företag som vill etablera samverkan blev utfallet 502. Planerna var endast satta till 334, alltså blev utfallet 50 procent högre.

Samtidigt som antalet rådgivningar blev fler sjönk ändå det totala antalet timmar som ägnades åt rådgivning. Enligt planerna skulle 55.720 timmar ägnas åt rådgivning, men utfallet blev 49.515 timmar, en minskning med 11 procent.

## **3.2 Rådgivning – i kvalitativa termer**

Statistiken ovan är viktig för att få en överblick av rådgivningsverksamheten, men ger i sig ingen närmare bild av vilken typ av rådgivning som getts och på vilket sätt som den har levererats. Däremot stärker de intervjuer som genomförts inom ramen för utvärderingens 13 slumpmässigt utvalda stödmottagare en sådan bild. Urvalet var från början 16 rådgivningar, men tre av dem föll bort. Två stödmottagare valde bestämt att inte delta, och en tredje stödmottagare gick inte att få kontakt med. Nedan ges en sammanfattning av vad som framkommit av intervjuerna.

### **Rådgivning 1 - "Hyreskooperativet"**

Rådgivningen gällde stöd till att bilda ett hyreskooperativ för äldre i form av en ekonomisk förening. Idén var att få mer samverkan mellan de boende och att de skulle kunna utforma boendet. Var och en av medlemmarna skulle betala en upplåtelseinsats för att få rätt att hyra. För att bilda den ekonomiska föreningen behövde stödmottagarna i första hand hjälp med att utforma stadgar. De behövde även stöd med att utforma blockhyresavtal. Kännedomen om Coompanion kom via tips från en familjemedlem. Stödmottagarna uppger att det var enkelt att få kontakt med Coompanion och att Coompanion väl förstod vad för stöd som de behövde. Stödet gavs förstledes via personliga möten där bland annat insatser från Coompanions juridiska service ingick, och därefter också via mail och telefonsamtal. Med Coompanions stöd blev stadgarna utformade och den ekonomiska föreningen bildades 2017. För att utforma hyresblockavtal kunde Coompanion hänvisa till en

fastighetsjurist på Fastighetsägarna.

### **Rådgivning 2 - "Marinkonsulterna"**

Denna rådgivning gällde stöd till att utforma stadgar till en ekonomisk förening för konsulttjänster inom det marina området. Stödet omfattade också utformningen av ett kompanjonavtal. En av kompanjonerna tog först kontakt med Nyföretagarcentrum, men upplevde inte att hen kunde få stöd med att bilda ett företag på det avsedda sättet. Hen blev uppmärksam på att bilda en ekonomisk förening efter att ha deltagit på ett evenemang arrangerat av Coompanion. Stödet bestod först av ett personligt möte, därefter kontakt via mail och telefon. Med den gemensamma ekonomiska föreningen lades en bas för att gemensamt kunna ta större uppdrag och att reursutjämna arbeten genom att kunna skjuta över jobb på varandra om någon har för mycket att göra. De olika medlemmarna verkar från flertalet orter i Södra Sverige och i Mellan-Sverige. Med Coompanions stöd blev stadgarna utformade och antagna, liksom ett kompanjonavtal. Den ekonomiska föreningen bildades 2017. Den representant som intervjuades uppger att hen är mycket nöjd med stödet

### **Rådgivning 3 - "Småbåtshamnen"**

Rådgivningen gällde stöd till att upprätta stadgarna för en ekonomisk förening för en småbåtshamn. Hamnen existerade sedan tidigare, men den kommun som ägde den ville helt enkelt lägga ned den. Då några hyresgäster av båtplatser tog kontakt med kommunen uppgav emellertid kommunen att de var beredda att överväga att låta en ekonomisk förening överta småbåtshamnen, men inte ett handelsbolag eller aktiebolag eftersom hamnen då skulle behöva konkurrensutsättas genom upphandling. Fyra av småbåtsägarna gick samman och förhandlade med kommunen som i sin tur tipsade dem om att ta kontakt med Coompanion för att få stöd med att bilda den ekonomiska föreningen. Stödet gavs inledningsvis via 2-3 personliga möten och därefter via mail och telefon. Med Coompanions stöd blev stadgarna utformade och antagna och den ekonomiska föreningen bildades 2017. Den intervjuade representanten för den ekonomiska föreningen är mycket nöjd med rådgivningen. Bryggan kunde köpas för en symbolisk summa av kommunen och ett arrendeavtal upprättades för marken närmast omkring. För småbåtsägare som inte blev medlemmar i den ekonomiska föreningen upprättades hyresavtal.

### **Rådgivning 4 - "Handbollsklubben"**

Rådgivningen gällde stöd till att bilda en ideell förening för ett handbollslag. Handbollsverksamheten ingick sedan tidigare i en annan förening, men många upplevde att den hade blivit undanträngd av den dominerande fotbollsverksamheten. Med stöd från Coompanion upprättades den nya föreningens stadgar och föreningen bildades. Den intervjuade representanten från föreningen uppger att det är högst tveksamt om de hade orkat att bilda föreningen utan stödet från Coompanion. I stöttningen ingick också att bidra till att skapa styrelse och forma organisationen. Den intervjuade representanten för föreningen uppger att utan stödet från Coompanion så hade de förmodligen blivit kvar i fotbollsföreningen - det var ju ett så stort steg att bryta sig ur.

### **Rådgivning 5 - "Hästträningssappen"**

Rådgivningen gällde stöd till att bilda rätt typ av bolag för tre kompanjoner som ville starta en hästträningss-applikation på nätet. Idén var att låta kunderna filma sina hästar i olika rörelser och få återkoppling från internationellt erkända tränare på olika håll i världen. Entreprenörerna behövde i första hand stöd med att få kunskap om vilken företagsform som bäst skulle lämpa sig. Den intervjuade var då

nyligen inflyttad till Sverige och saknade kunskaper både i det svenska språket och om de olika bolagsformer som förekommer i det nya landet. Genom en av de tre entreprenörernas nära vänner blev de tipsade om att kontakta Coompanion för rådgivning. Den intervjuade uppger att det gick smidigt att boka möten med Coompanion för rådgivningen. Sammanlagt hölls två möten på Coompanions kontor. De tre entreprenörerna blev också försedda med material och hänvisningar till andra informationskällor, bl.a. Verksam.se, för att kunna ta ställning till bolagsform. Valet föll till slut på ekonomisk förening, främst p.g.a. att de tre entreprenörerna saknade tillräckligt med startkapital (vilket krävdes för aktiebolag) och att de uppfattade ekonomisk förening som en mer flexibel bolagsform. För att författa stadgarna tog de däremot inte stöd av Coompanion. Några vänner till entreprenörerna hade nyligen själva bildat en ekonomisk förening, och med deras stadgar som mall kunde de författa stadgar för sin egen ekonomiska förening som blev formellt bildad 2017.

### **Rådgivning 6 - "Nyhetsappen"**

Rådgivningen handlade om ett rådgivningssamtal i samband med att stödmottagaren deltog i ett 6 månaders Sting Accelerate program för start ups. Den intervjuade stödmottagaren minns emellertid inte i detalj vad samtalet med Coompanion handlade om. Det var framförallt Sting Accelerate som gav det stöd som behövdes (arbetsplats, affärsrådgivning, workshops, etc), men hen hade även kontakt med Nyföretagarcentrum och Almi Invest. Ett aktiebolag bilades 2017 för att driva en nyhets-app inriktad på amerikansk politik och samhällsfrågor. Stödmottagaren menar att verksamheten är idéburen eftersom den syftar till att främja demokrati och samhällsdebatt i USA. Under 2020 blev stödmottagaren uppringd av Coompanion som frågade om hen behövde ytterligare rådgivningsstöd, men hen tackade nej till det.

### **Rådgivning 7 - "Arabiska livsmedelsbutiken"**

Denna rådgivning gällde stöd till ägaren av en enskild firma. Firman hade registrerats under 2017, innan tidpunkten för Coompanions rådgivning. Firman hade då ännu inte heller startat upp någon verksamhet. Firman hade startats med avsikten att starta upp en butik med arabiska livsmedelsvaror. Stödmottagaren är jurist och hade anlänt från Syrien som asylflykting ett par år tidigare. Stödmottagaren hade deltagit på en utbildning i Convoys<sup>3</sup> regi under en tvåmånadersperiod, med ett utbildningstillfälle per vecka. Stödmottagaren uppger att hen är mycket nöjd med utbildningen i sig, men att det ändå var svårt som nyanländ till Sverige att starta ett eget företag i ett helt nytt land med andra konsumentbeteenden, lagar, regler, kultur, försäkringar, skattelagstiftning, språk, etc. Ändå skulle Convoy, mot en avgift, kunna bistå med administrativt stöd. Men hen började också att tvivla på affärsidén i sig, hen var osäker på vilken försäljning firman egentligen skulle kunna komma upp i. Firman behövde också ett startkapital för att komma igång. Genom en personlig kontakt sökte stödmottagaren rådgivningsstöd från Coompanion om hur hen skulle gå vidare. Denna rådgivning kunde hen få på sitt modersmål arabiska, vilket stödmottagaren menar var mycket värdefullt. Coompanion och stödmottagaren träffades på ett café. Hen fick rådet att kontakta Almi Invest för att diskutera finansiering. Hen blev också upplyst om möjligheten att låta firman vila ifall hen ville avvakta med etableringen av verksamheten. Stödmottagaren menar att rådgivningen gav en säkrare bild av de

---

<sup>3</sup> Convoy är en ekonomisk förening med bl.a. tre Coompanionföreningar som delägare och medlemmar. Syftet med Convoys verksamhet är att göra det enklare för fler att starta egen verksamhet, fakturera kunder och göra justa affärer.



förutsättningar och utmaningar som gällde för att starta upp livsmedelsbutiken. Hen är mycket nöjd med rådgivningen i sig, både den från Convoy och Coompanion, men menar att det inte är realistiskt att tro att man så snart efter att ha anlänt till Sverige ska kunna starta upp ett eget företag.

### **Rådgivning 8 - Skellefteå**

#### **Bortfall**

### **Rådgivning 9 - "Vindkraftsföreningen"**

Rådgivningen gällde stöd till en redan etablerad ekonomisk förening som driver sju vindkraftverk varav föreningen själv äger fyra. Rådgivningen behövdes för att göra stadgeändringar till följd av en lagändring 2018. Det var mycket angeläget att få till ändringarna, föreningen hade redan blivit påmind av Bolagsverket att göra dem. Föreningen hade kontakt med Coompanion sedan flera år tillbaka och fick en inbjudan om att delta på en informationskväll om stadgar för ekonomiska föreningar. Informationskvällen genomförde Coompanion med stöd av den juridiska servicen. På informationskvällen deltog flertalet föreningar som påverkades av samma lagförändring. Efter informationskvällen bokade vindkraftsföreningen en särskild utbildningskväll för den egna styrelsen. Även en annan förening deltog. Därefter tog styrelsen fram ett eget förslag på stadgeförändringar. Genom mailkontakt kommenterade Coompanion förslaget och vissa justeringar gjordes. Årsstämman för föreningen har redan fattat det första beslutet om stadgeändringarna. Fattas gör nu endast ett nytt beslut i en andra årsstämma för att de ska gälla. Föreningen är mycket nöjd med att Coompanion kunde anpassa stödet till deras specifika behov. Genom utbildningskvällen för styrelsen kunde just deras frågor komma i fokus. Föreningen upplever Coompanion som både hjälpsamma och kunniga – "inget svammel".

Den intervjuade menar att kooperativt ägande kan vara luddigt, men att Coompanion gör det tydligt. Arbetet med stadgeändringarna drog ut något på tiden, men det menar föreningen berodde på dem själva. Utan Coompanions stöd menar den intervjuade att de på ett eller annat sätt hade varit tvungna att ändå se till att få sina stadgar uppdaterade, men att de på rak arm inte kan säga hur det i sådana fall hade gått till. De tror inte heller att ett annat stöd hade varit av samma kvalitet, både avseende innehåll och smidighet.

### **Rådgivning 10 - "E-sportföreningen"**

Rådgivningen gällde stöd till att utveckla en ideell förening som skulle verka för att skapa möjligheter för personer med funktionvariationer att ägna sig åt e-sport. Kontakt skapades med Coompanion genom att de tre idébärarna till föreningen blev inbjudna till en s.k. pitchkväll där Coompanion deltog. Idébärarna kändes själva inte till Coompanion sedan tidigare, men de hade publicerat sina planer om att bilda föreningen på sociala medier. En av arrangörerna till pitchkvällen såg publiceringen och skickade därför en inbjudan till dem. Efter pitchkvällen fortsatte kontakten med Coompanion som gillade idén och ville stödja dem med att göra något med den. De hade möten och gick igenom vad idébärarna ville och skissade på en verksamhetsplan. Coompanion besökte först idébärarna som befann sig på annan ort. Sedan fortsatte samarbetet genom mailkontakt. Förväntningarna var att Coompanion skulle vara med och ge tips för att de skulle kunna komma framåt med att bilda föreningen, vilket de också tycker att de fick. De ville prata med någon som kan just ideella föreningar. Coompanion hjälpte t.ex. med att fundera på målgrupp och hur man kan jobba med verksamheten på heltid. De fick också tips på Allmänna Arvsfonden för finansiering. Till slut menar den intervjuade att det hängde på dem

själva, men att det upplevdes som ett väldigt stort steg att ta, och till slut lades idéerna på is. Under tiden fick de tre också ordinarie arbeten, vilket de inte hade tidigare. Men den intervjuade uppger att hen nu är med i en annan liknande organisation på sin fritid, och att det inte är omöjligt att planerna på e-sport för personer med funktionsvariationer kan integreras i den andra föreningens verksamhet – åtminstone på sikt. De övriga två idébärarna är dock inte engagerade i frågorna på något organiserat sätt idag. Den intervjuade menade avslutningsvis att det var andra saker som ledde till att det idéerna på is. Inte att någon rådgivning brast.

### **Rådgivning 11- "Konstnärerna på pappersbruket"**

Rådgivningen gällde stöd till att under 2019 planera för ett köp av de byggnader som den ekonomiska föreningen idag använder för sina verksamheter. Den ekonomiska föreningen bildades många år tidigare, bl.a. med stöd av Coompanion som rådgivare. Föreningens aktiviteter började ursprungligen med att en grupp konstnärer startade gemensamma verksamheter och hyrde lokaler på ett nedlagt pappersbruk. Sedan bildandet av föreningen har verksamheten vuxit i både omfattning och komplexitet och är idag väl etablerad både i bygden och inom konstnärsvärlden. Det gamla pappersbruket, i kombination med olika utställningar och evenemang, är numera också ett populärt utflyktsmål för allmänheten. Fastighetsägaren har under senare tid aviserat att en försäljning av byggnaderna är aktuell. Den ekonomiska föreningen har intresse av att fortsätta sin verksamhet i samma lokaler och har därför intresse av att, tillsammans med andra, förvärva fastigheten. Coompanion gav under 2019 stöd inom områden som organisering, juridik, finansiering och process för att få till ett köp av byggnaderna. I arbetet ingår också samarbete med de andra organisationer och företag som idag är hyresgäster på bruket och som också har intresse av att stanna kvar. Förvärvet av fastigheten är en lång process som fortsatt under 2020 och lär fortsätta 2021. Den intervjuade ger en tydlig bild av att Coompanions stöd är viktigt i processen att förvärva fastigheten. Det sammantagna intrycket är också att Coompanion är väl förankrat som samarbetspart och hyser stort förtroende hos den ekonomiska föreningen.

### **Rådgivning 12 - Ljungskile**

#### **Bortfall**

### **Rådgivning 13 - "Sprintdesignworkshoparna"**

Rådgivningen gällde stöd under 2019 till att förtydliga en affärsidé och att komma fram till vilken bolagsform som skulle passa bäst för verksamheten. Från början var det tre partners som avsåg att driva verksamheten tillsammans. Ingen av dem var från Sverige och hade därför begränsade kunskaper i både det svenska språket och om vad som gällde för olika typer av bolagsformer. Affärsidén handlade om att hålla sprintdesignworkshops för start-up företag. Kännedomen om Coompanion kom via ett event som Coompanion deltog i. Efter eventet anmälde sig den intervjuade till ett rådgivnings-tillfälle via Coompanions web-formulär. Med Coompanions stöd blev affärsidén tydligare och även beslutet om vilken bolagsform som skulle passa bäst växte fram. Två rådgivningsmöten hölls med Coompanion, först bara med den intervjuade, sedan med alla tre intresserade partners. Under processen växte insikten fram att det inte skulle vara rådligt att ha ett gemensamt bolag, dels p.g.a. att alla tre inte bodde i Sverige, dels att olika perspektiv blev synliggjorda. Den intervjuade driver för tillfället verksamheten som egen free-lance, men planerar för att inom kort bilda ett eget aktiebolag.

### **Rådgivning 14 - "Arbetsintegrerande företaget"**

Rådgivningen gällde stöd till att bilda ett arbetsintegrerande företag. Tre initiativtagare hade en uppsjö av idéer på hur de skulle kunna skapa anpassade och samtidigt kommersiellt gångbara verksamheter för personer som annars har svårt att få anställning. De behövde stöd med att mejsla ut företagets verksamhetsidé. De hade så många idéer att det var som en "buffé", men de visste att de var tvungna att begränsa sig. Den intervjuade stödmottagaren uppger att de hade en viss men ändå begränsad kännedom om Coompanion. Dock hade de en felaktig bild av att Coompanion också kunde stödja med finansiering. Genom en sökning på nätet valde de att kontakta Coompanion för rådgivningsstöd. Dels förstod de att Coompanion hade relevanta kunskaper om den verksamhet som de ville driva, dels var rådgivningen gratis. Vid ett första möte, i Coompanions lokaler, så infriades förväntningarna. De tre initiativtagarna tyckte att de därefter förstod hur de skulle "få till" sitt företag och att kunna driva det affärsmässigt. De identifierade de produkter och tjänster som skulle kunna säljas. "När vi åkte från mötet hade vi en plan", uppger den intervjuade. Vid ett andra möte finlupades detaljerna. Det blev då klart att de skulle börja med en secondhand butik. I samband därmed, redan samma år som rådgivningen (2019), bildade de ett aktiebolag med de tre initiativtagarna som bolagsmän.

### **Rådgivning 15 - "Tandteknikerna"**

Rådgivningen gavs till ett mindre tandteknikerföretag för att skapa lönsamhet i en redan pågående verksamhet. Den intervjuade ägde företaget tillsammans med sin fru. Hen har emellertid endast ett vagt minne av Coompanions rådgivningsstöd. Istället var det främst Nyföretagarcentrum och Arbetsförmedlingen som den intervjuade hade kontakt med. Möjligtvis hänvisade Coompanion dit, enligt den intervjuade, men även det är oklart. Vid sidan om den intervjuade, som själv jobbade i företaget som tandtekniker, hade företaget en anställd tandtekniker på deltid. Företaget hyrde en tandläkarstol. Den intervjuades fru skötte företagets ekonomi och administration.

### **Rådgivning 16 - Lycksele**

**Bortfall**

### **Sammanfattning - prestationer från rådgivning i kvalitativa termer**

Alla intervjuade stödmottagare bekräftar att de verkligen tagit del av rådgivning från Coompanion, men två har svårt att minnas några detaljer. Intervjuerna visar på vilken spridning i omfattning som de olika rådgivningarna inneburit i praktiken. Vissa rådgivningar har utifrån stödmottagarnas önskemål varit begränsade till endast en specifik fråga, t.ex. stöd med att utarbeta stadgar. Vid andra rådgivningar kan stödet ha utgått från en specifik och begränsad fråga, men vuxit till ett bredare stöttande engagemang.

Nedan ges en sammanfattning av de prestationer som rådgivningen levererat, i kvalitativa termer. Bedömningen delar på den grupp av stödmottagare som nystartade sina verksamheter 2017 och den grupp som fick rådgivning under 2019.

### **Prestationer - nystartade företag/föreningar 2017**

Sju av åtta nystartade föreningar/företag från urvalet har intervjuats. Utvärderingen bedömer att Coompanions rådgivning levererat relevanta prestationer för sex av de sju företagen/föreningarna som kom att starta 2017. För fyra av stödmottagarna gav Coompanion substantiellt stöd till att formulera stadgar, varav tre rådgivningar var för ekonomiska föreningar och en rådgivning för en ideell organisation ("Hyres-

kooperativet”, ”Marinkonsulterna”, ”Småbåtshamnen” och ”Handbollsklubben”). För en femte stödmottagaren resulterade rådgivningen i ett informerat beslut om val av företagsform (”Hästtränings-appen”). För en sjätte stödmottagare var rådgivningen till hjälp för att veta hur denne skulle gå vidare i ett svårt läge, bl.a. om en möjlighet till finansiering och möjligheten att låta firman vila (”Arabiska Livsmedelsbutiken”). En sjunde stödmottagare har svårt att minnas detaljerna från rådgivningsstödet (”Nyhets-appen”).

Därutöver resulterade rådgivningen i ett fall också till ett kompanjonavtal (”Marinkonsulterna”), och i ett annat fall utgjorde rådgivningen bidrag till att skapa styrelse och organisation (”Handbollsklubben”). I ett fall hänvisade Coompanion till en sakkunnig organisation som gav stöd till att utarbeta s.k. hyresblockavtal (”Hyreskooperativet”).

### **Prestationer – rådgivning 2019**

Sex av åtta föreningar/företag som fick rådgivning 2019 har intervjuats. Utvärderingen bedömer att Coompanion levererat relevanta och värdefulla prestationer i fem rådgivningar medan en sjätte rådgivning är svårbedömd (”Tandteknikerna”) p.g.a. att den intervjuade har svårt att minnas detaljer från rådgivningen.

Av de sex stödmottagarna hade tre redan pågående verksamheter varav två var ekonomiska föreningar. För den ena, (”Vindkraftsföreningen”), gav Coompanion relevant stöd för att föreningens stadgar ska kunna revideras. I det andra fallet (”Konstnärskollektivet på pappersbruket”) levererade Coompanion under 2019, och fortsätter att leverera, relevant rådgivningsstöd i en komplex process att förvärva de byggnader som verksamheten bedrivs i. För ett tredje företag som redan hade pågående verksamhet (”Tandteknikerna”) har den intervjuade svårt att minnas detaljerna kring rådgivningen.

För de tre övriga rådgivningarna bedömer utvärderingen att Coompanion gav relevant stöd. För ”E-sportföreningen” levererade Coompanion relevant stöd till att utveckla en verksamhetsplan, identifiera målgrupper och söka finansiering. För ”Sprint Design” levererade Coompanion relevant stöd till att utveckla affärsidé och för att skapa underlag för att ta ställning till typ av bolagsform. För ”Arbetsintegrerande företaget” bidrog rådgivningen till att skapa en plan för verksamheten.

### **”Mjuka” prestationer**

Prestationerna ovan, både för rådgivning som bidragit till nystartade företag/föreningar 2017, och rådgivning 2019, är ”tangible”. Utvärderingen visar emellertid att i flera fall så har Coompanions rådgivning också levererat andra, mjukare värden. Alla de elva stödmottagarna som minns rådgivningen i detalj uttrycker att de värdesatt Coompanion engagemang och hjälpsamhet med att ge stöd till det som ursprungligen efterfrågades. I framförallt tre fall blev stödet t.o.m. betydligt bredare och mer omfattande än så (”Hyreskooperativet”, ”Handbollsklubben” och ”Konstnärerna på pappersbruket”), vilket de intervjuade stödmottagarna visat stor uppskattning för (se även Kundnöjdhet).

## **3.3 Utbildning**

Coompanions utbildningsverksamhet beskrivs i uppföljnings- och utvärderingsplanen som en aktivitet som ska ge djupare kunskaper om ett område,

t.ex. företagsstart, utveckling, värdegrund, delaktighet och hållbarhet. Det ska för utbildningarna finnas en strukturerad kursplan med mål för vilken kunskap som deltagarna ska ha tillägnat sig vid utbildningens slut.

I aggregerade termer, d.v.s. för samtliga regionkontor, genomgick 15.915 personer någon form av utbildning i Coompanions regi under de tre åren. Jämfört med det som hade planerats innebar det att det kvantitativa målet överstegs med hela 60 procent. I genomsnitt innebar det att 5.305 personer utbildades per år. I genomsnitt innebar det därmed att 212 personer genomgick utbildning per region och år, vilket motsvarar 18 personer per månad och region. Utifrån planerna låg den siffran betydligt lägre: 11 personer.

### 3.4 Information

Coompanions informationsverksamhet beskrivs i uppföljnings- och utvärderingsplanen som en form av envägskommunikation som ofta kan innebära en stor åhörarskara. Den kan enligt beskrivningen handla om övergripande information om till exempel att starta företag kombinerat med information om ett aktuellt projekt. Informationen fungerar då också som en väg att rekrytera deltagare till fler aktiviteter. Bland informations-aktiviteterna kan förekomma deltagande på events, seminarier, nedladdningar på nätet, lästa nyhetsbrev, m.m.

I aggregerade termer, d.v.s. för samtliga regionkontor, lämnade Coompanion information till 118.020 personer under perioden 2017 – 2019. Jämfört med det som hade planerats innebar det att det kvantitativa målet överstegs med hela 49 procent. I genomsnitt innebar det att 39.340 personer informerades per år. I genomsnitt innebar det därmed att 1.574 personer informerades per region och år, vilket motsvarar 131 personer per månad och region. Utifrån planerna låg den siffran betydligt lägre: 88 personer.

### 3.5 Planeringsprocesser, plattformar för social ekonomi och processledning

Medan rådgivning, utbildning och information främst riktar sig direkt till de målgrupper (stödmottagarna) som har intresse av att få kunskaper om start och drift av kooperativt och socialt företagande, för att själva ägna sig åt det, så har utvärderingen funnit att målgrupperna för aktiviteterna inom planeringsprocesser, plattformar för social ekonomi och processledning främst är beslutsfattare och andra intressenter med stort inflytande. Målgrupperna nås antingen direkt eller indirekt.

Från intervjuer med Coompanion förefaller det emellertid oklart hur dessa områden mer exakt ska definieras. Även om ansökningarna för ett resonemang om dessa områden så är inte helt tydliga avseende vilka som är målgrupper och vad aktiviteterna innebär.

I uppföljnings- och utvärderingsplanen definieras inte heller planeringsprocesser och plattformar för social ekonomi. Däremot definieras **processledning** i uppföljnings- och utvärderingsplanen. Det definieras där som "stöd till lokala och regionala utvecklingsprocesser när människor går samman för att lösa gemensamma behov genom att skapa samsyn om vilka utmaningar som finns och lösningar för dessa". Som exempel anges påverkan för att en servicebutik ska finnas kvar, få till infrastruktur-lösningar, främja uppkomsten av utvecklingsbolag som i sin tur kan främja företagande, verka för utökad hemtjänst, etc. Genom den

ursprungliga förändringsteorin går det också att spåra en effektkedja för processledningsarbetet. Det ska där leda till att deltagarna/grupperna ser nya möjligheter till samverkan för att påverka den lokala och regionala utvecklingen, vilket i sin tur ska leda till att lokala verksamheter utvecklas i samverkan (ex. fibernät, finansieringslösningar).

I grova drag gör utvärderingen tolkningen att **planeringsprocesser** och **plattformar för social ekonomi** handlar om Coompanions direkta strategiskt påverkansarbete mot beslutsfattare med flera. **Processledning** handlar å andra sidan om processtöd till en grupp av individer, alltså en form av rådgivning, så att dessa i sin tur kan gå samman för att genom påverkansarbete försöka lösa gemensamma behov.

Utvärderingen har inte fördjupat sig vidare i definitionerna, men konkluderar att strategiskt påverkansarbete i sig är en central del av Coompanions arbete och att det utförs i olika former, både direkt till beslutsfattare, men även indirekt.

Framförallt planeringsprocesser och plattformar för social ekonomi syftar till att främja stödmottagarnas *förutsättningar* att driva kooperativt och socialt företagande. I en av de regionala ansökningarna beskrivs det strategiska påverkansarbetet som att sprida kunskap om de sociala och kooperativa företagens unika förutsättningar, med syfte att underlätta vid entreprenörernas uppstart och drift. I ansökningen menade man vidare att politiker, tjänstemän, företagsrådgivare, bankanställda, jurister och revisionsbyråer, med flera, behöver få ökad kunskap om företagande om kooperativ värdegrund och kooperativ utveckling. Denna beskrivning av det strategiska påverkansarbetet överensstämmer väl med hur även andra regionkontor uttryckt sig både i ansökningar och vid intervjuer.

De intervjuade regionkontoren uppger att en relativt stor del av arbetstiden går åt till strategiskt påverkansarbete. En region uppskattar att *hela* kontoret lagt ned 20 procent av sin tid i påverkansarbete lokalt och regionalt. Ett annat kontor uppskattar att påverkans-arbetet tagit totalt 75-100 procent av en heltidstjänst i anspråk. Två andra regioner uppger att deras verksamhetsledare lagt ned cirka 50 procent respektive 25 procent av arbetstiden på det strategiska påverkansarbetet.

Viktigt att notera är att det strategiska påverkansarbetet inte enbart utförs av tjänstemännen på de olika Coompanion-kontoren utan även av de regionala styrelserna och av styrelsen för Coompanion Sverige. Styrelsernas arbetsinsatser är inte finansierade av verksamhetsbidraget, men genom all övrig verksamhet som Coompanion genomför så får deras röster större legitimitet och tyngd, och kan bygga på idéer och uppslag från verksamheten.

På lokal och lokal nivå driver Coompanion påverkansarbete t.ex. mot kommuner och regioner, och till viss del också mot den lokala arbetsförmedlingen. På nationell nivå, där framförallt Coompanion Sveriges styrelse är aktiv, drivs ett påverkansarbete mot riksdagens partier, ministrar och sakkunniga, framförallt på arbetsmarknads- och näringsdepartementet.

### **Lokala och regionala planeringsprocesser**

Enligt det statistiska underlaget från Coompanions rapportering framkommer att samtliga Coompanionkontor, under alla de tre åren, och enligt plan, medverkat i lokala och regionala planeringsprocesser. Alla Coompanionkontor uppger att de medverkat i lokala och regionala planeringsprocesser under vart och ett av de tre åren under perioden 2017 – 2019.

### **Plattform för social ekonomi**

I stort sett var Coompanion också aktivt i någon form av plattform för social ekonomi i den omfattning som var planerat. Enligt plan skulle alla regionkontoren, under alla de tre åren, delta i sådana plattformar. Med ett undantag har all Coompanionkontor uppgett att de deltagit i sådana plattformar under vart och ett av de tre åren. Ett av kontor uppger emellertid att det inte deltog i någon sådan plattform under 2017 och 2018, men däremot under 2019.

### **Processledning**

I aggregerade termer, d.v.s. för samtliga regionkontor, arbetade Coompanion aktivt med processledning i 609 lokala eller regionala utvecklingsprocesser. Jämfört med det som hade planerats (445) innebar det att det kvantitativa målet överstegs med 37 procent. I genomsnitt innebar det att varje Coompanionkontor arbetade aktivt med 24 processledningar under treårs-perioden. Notera emellertid att samma processledningar kan ha löpt under flera år och att samma processledningsarbete kan ha rapporterats vid mer än en årsrapportering.

## **3.6 Coompanions metodutvecklingsarbete**

Coompanions metodutvecklingsarbete drevs under perioden 2017–2019, och drivs alltjämt, på central nivå av Coompanion Sverige och i samverkan med de regionala kontoren. Inga specifika mål för metodutvecklingsarbetet har utvärderingen kunnat finna varken i utlysningen, ansökningarna, besluten om bifall för verksamhetsbidragen eller i uppföljnings- och utvärderingsplanen. Däremot förekom skrivningar i ansökningarnas löptext som har bäring på metodutveckling. Metodutvecklingsbidraget hanterades också vid dialogmötena mellan Tillväxtverket och Coompanion där Coompanion årligen presenterade en plan.

I juni 2020 redogjorde Coompanion i en särskild rapport för sitt metodutvecklingsarbete 2017–2019<sup>4</sup>. Den betonar vikten av och beskriver det strategiska påverkansarbetet. Med utgångspunkt i den gemensamma inriktningen "Vassare och starkare tillsammans" från 2016 beskrivs också en rad olika aktiviteter under de tre huvudområdena effektivisering, synliggörande och kvalitetssäkring. Alla förefaller relevanta. Någon hänvisning till metodutvecklingsbidraget görs emellertid inte och det är oklart för läsaren vad som finansierats av bidraget. Överlag är det otydligt för läsaren vem som rapporten egentligen riktar sig till och syftet med den.

## **3.7 Horisontella kriterier**

I uppföljnings- och utvärderingsplanen är indikatorerna för horisontella kriterier att kontoren ska ha jämställdhetspolicy, mångfaldspolicy och miljöpolicy. Utvärderingen visar att regionkontoren lägger stor vikt vid att utveckla egna policyer som täcker dessa områden, men också utgår från det som Coompanion Sverige utvecklar centralt, framförallt inriktningen "Vassare och starkare tillsammans" från 2016.

---

<sup>4</sup> "Coompanion Sverige Metodutveckling 2017-2019", Stockholm, 2020-06-30

## 4. Effekter

Ovan har vi kunnat konstatera att Coompanion varit produktiv i termer av att leverera prestationer i jämförelse med de prestationsmål som var satta. Frågan återstår emellertid om de önskade effekterna, inte minst de övergripande målen, uppstod som en följd av prestationerna.

Enligt Coompanions verksamhetslogik skulle flera av Coompanions prestationer, som en första konsekvens, bidra till en stärkt förmåga hos stödmottagarna. Dels skulle den stärkta förmågan bestå av goda kunskaper om start och drift av kooperativa företag och arbetsintegrerande sociala företag, dels bestå av ökat intresse och positivare attityder till kooperativt företagande. Även de som deltagit i processledning skulle se nya möjligheter till samverkan.

Utöver stödmottagarnas stärkta förmågor förväntades också prestationerna leda till att de som deltagit i någon form av social ekonomi eller i någon planeringsprocess fått ökad kunskap om förutsättningarna och villkoren för kooperativt företagande och hur de kan förbättras.

Sammantaget förväntades de stärkta förmågorna leda till en utveckling av innovativa lösningar och att lokala verksamheter utvecklades i samverkan. De förväntades i sin tur leda till fler startade företag och verksamheter som hade ekonomisk bärkraft, en mångfald av företagare och konkurrenskraftiga företag samt lokal och regional attraktivitet. De senare, "en mångfald av företagare och konkurrenskraftiga företag" och "lokal och regional attraktivitet" är de övergripande målen.

Enligt de 25 regionkontorens ansökningar och från Coompanions rapportering till Tillväxtverket framgår i kvantitativa termer uppföljning av några av Coompanions effektmål och deras utfall. För att bedöma effekterna i kvalitativa termer har utvärderingen genomfört intervjuer med ett urval av stödmottagare inom rådgivningsverksamheten (samma som intervjuades för att bedöma prestationerna i stycke 3).

### 4.1. Utfall i kvantitativa termer

Utifrån de 25 regionkontorens ansökningar och rapportering visar Tabell 6, i kvantitativa termer, några av Coompanions effektmål och deras utfall (se nedan).

#### **Nystartade företag och affärsverksamheter**

Av tabellen framgår att Coompanions regionkontor rapporterat att de bidragit till att 1.276 nya företag eller affärsverksamheter startat under treårsperioden. Målet var emellertid satt till 1.485, varför utfallet blev 14 procent lägre än det planerade.

Utfallet innebär att de 25 regionkontoren i genomsnitt bidrog till att 51 nya företag eller affärsverksamheter startade under de tre åren. Det innebär i genomsnitt 17 nystartade företag eller affärsverksamheter per år och region.

Av de nystartade företagen eller affärsverksamheterna skulle minst 1.105 vara kooperativa företag och minst 194 skulle vara arbetsintegrerande sociala företag. Särskilt för dessa former av företagande blev utfallet lägre än det planerade. För kooperativa företag blev utfallet 36 procent lägre (706 företag) och för



arbetsintegrerande sociala företag 34 procent lägre (127 företag).

Utfallet innebär att varje regionkontor i genomsnitt bidrog till att 28 nya kooperativa företag eller affärsverksamheter startade under de tre åren. För arbetsintegrerande sociala företag blev motsvarande siffra fem företag. Utfallet mellan de olika regionerna varierar. Exempelvis har regionkontoret i Stockholm rapporterat att de bidragit till att 308 nya kooperativa företag eller affärsverksamheter startade under tre-årsperioden. Motsvarande siffra för regionkontoret i Göteborgs motsvarande hamnade på 150. Övriga regionkontor inrapporterade som högst 107 nystartade företag eller affärsverksamheter.

#### Utvecklade lokala verksamheter i samverkan

Enligt målen skulle Coompanion genom aktiviteter inom processledning främja att minst 309 lokala verksamheter utvecklades i samverkan. Enligt Coompanions rapportering blev utfallet nästan samma. Med 313 utvecklade lokala verksamheter blev utfallet 1 procent högre.

Tabell 6. Effektmål och deras utfall

Effektmål	2017 Ansökan	2017 Utfall	2018 Ansökan	2018 Utfall	2019 Ansökan	2019 Utfall	Totalt Ansökan / För-teori	Totalt Utfall
1. Minst XX startade företag och/eller affärsverksamheter.	432	353	488	407	565	516	1 485	1 276 (-14%)
2. Varav minst XX ska vara kooperativa företag	308	221	364	216	433	269	1105	706 (-36%)
3. Varav minst XX arbetsintegrerande sociala företag.	51	50	64	36	79	41	194	127 (-34%)
14. Minst XX lokala verksamheter utvecklats i samverkan (ex fibernät, finansieringslösningar)	93	89	101	89	115	135	309	313 (+1%)

## 4.2 Rådgivning – i kvalitativa termer

I stycke 3.2 lämnas en beskrivning av Coompanions rådgivningsverksamhet och de intervjuer som utvärderingen utfört med stödmottagarna för att bedöma Coompanions prestationer. Samma intervjuer har också, så långt som möjligt, bedömt resultaten av rådgivningen i termer av effekter. I varje beskrivning ges först en sammanfattning av stödmottagarens verksamhet och idéer, samt Coompanions prestationer, därefter en uppskattning av effekter.

### Rådgivning 1 – "Hyreskooperativet"

Rådgivningen gällde stöd till att bilda ett hyreskooperativ för äldre i form av en ekonomisk förening. Med Coompanions stöd blev stadgarna till en ekonomisk

förening utformade och föreningen bildad 2017. Coompanion kunde också framgångsrikt hänvisa till ett annat stöd för att utveckla hyresblockavtal då den egna sakespertisen inte räckte till.

Stödmottagarna stötte emellertid sedan på oförutsedda utmaningar, framförallt svårigheter med att få bygglov och finansiering. Respondenten uppgav att kommunen tydligen "ville ha allt i egen regi". Stödmottagarna fick till slut bygglov, men först efter att ha tagit ärendet till miljödomstolen. "Tråkigt", uppger respondenten, "kommunen borde ju ha uppmuntrat istället!" Coompanion gav under den svåra tiden fortsatt stöd, framförallt moraliskt: "Coompanion klappade på axeln – det gav energi". Coompanion försökte hitta vägar framåt och ge tips. Just detta personliga stöd uppskattades mycket av stödmottagarna. Utan detta menar den intervjuade att de uppkomna utmaningarna hade varit ännu tyngre att hantera.

Men en oöverkomlig svårighet var finansieringen. Bankerna som kontaktades trodde inte på upplägget därför att medlemmarna inte skulle få besittningsrätt till sina bostäder, och därför inte kan erbjuda någon säkerhet för att få låna pengar för sina upplåtelseinsatser. Genom ett crowdföretag kunde de låna vissa pengar, och även av Almi och en bank på annan ort, men de var inte tillräckliga.

Stödmottagarna fick därför till slut lämna idén om ett hyreskooperativ inom ramen för en ekonomisk förening. Istället för ekonomisk förening blev det "vanliga" hyresrätter. De särskilda hyresblockavtalen blev därför heller aldrig använda. Men fastigheten har 450 kvm gemensamma ytor och hyresgästerna har bildat en ideell förening med aktiviteter i fastigheten. De har bl.a. gemensamt gym, bastu och matsal. Företagsformen blev ett aktiebolag som ägs av de två initiativtagarna med lån på en bank på annan ort. Den ekonomiska föreningen som startade är idag likviderad.

### **Rådgivning 2 – "Marinkonsulterna"**

Denna rådgivning ledde till att både stadgar till en ekonomisk förening för konsulttjänster inom det marina området blev utformade och ett kompanjonavtal mellan medlemmarna. Den ekonomiska föreningen bildades 2017. Den representant som intervjuades uppger att hen är mycket nöjd med stödet och att det utan Coompanions stöd är långt ifrån säkert att valet hade fallit på att bilda en ekonomisk förening. Tre år senare är föreningen fullt verksam. En medlem har tillkommit. Föreningen fungerar på det sätt som var avsett. Genom den kan de enskilda konsulterna erbjuda bredare lösningar för sina kunder och den intervjuade menar att de blivit snabbare och kan leverera säkrare, och dessutom på en stabil prisnivå. De har nu den totala kompetens som krävs för större uppdrag, menar denne. Men de har också stött på ett par utmaningar som har sin grund i att de är en ekonomisk förening. Försäkringar i föreningens namn visade sig vara dyrare, och senast blev de diskvalificerade i en offentlig upphandling just p.g.a. att de är en ekonomisk förening.

### **Rådgivning 3 – "Småbåtshamnen"**

Rådgivningen gav stöd till att upprätta stadgarna för en ekonomisk förening för en småbåtshamn i ett landsbygdsområde. Tack var bildandet av föreningen 2017 kunde en redan existerande brygga köpas av den tidigare ägaren, en kommun, och ett arrendeavtal upprättas för marken närmast omkring. Idag, tre år senare, är föreningen fullt verksam och hyr ut 70-talet småbåtsplatser av 90-talet uthyrningsbara – alltså en relativt god beläggning. Syftet med föreningen är att säkra båtplatserna – "inte att tjäna några pengar". Ett visst överskott genereras

årligen vilket på sikt kommer att investeras i en behövlig renovering av bryggorna. De flesta av hyresgästerna är fast boende i närområdet, men även några är sommarboende.

#### **Rådgivning 4 - "Handbollsklubben"**

Rådgivningen gällde stöd till att år 2017 bilda en ideell förening för ett handbollslag. Med rådgivningsstöd från Coompanion upprättades den nya föreningens stadgar och föreningen bildades. Idag är handbollsklubben fullt verksam. Den intervjuade menar att det blev ett lyckodrag att bilda en särskild förening för handbollsverksamheten istället för att vara kvar i en tidigare förening där fotbollsverksamheten blivit alltför dominerande. Det gav en "nystart", uppger hen, och menar vidare att "när vi bröt oss ur kom glädjen tillbaka". Föreningen har idag runt drygt 100 medlemmar och med ett damlag på seniornivå och flertalet junior- och knattelag, både för pojkar och flickor. Hen uppger att det är en positiv anda i klubben och att handbollen är särskilt viktig eftersom idrottsutbudet är begränsat på orten. Det ger inte minst sammanhang och gemenskap.

#### **Rådgivning 5 - "Hästtränings-appen"**

Rådgivningen bidrog till stöd till att tre kompanjoner, med begränsad kunskap både i det svenska språket och om de bolagsformer som existerar i Sverige, och som ville starta en hästtränings-applikation på nätet, fick kunskap om de olika alternativen och vad de innebär. De valde att bilda en ekonomisk förening för verksamheten. För att författa stadgarna behövde de däremot inte stöd av just Coompanion.

Verksamheten drog snabbt igång med att hästtränings-applikationen utvecklades, men medlemmarna bröt tidigt upp och de kom aldrig så långt så att de hann få några kunder. Efter sex månader lades verksamheten ned, och därefter även den ekonomiska föreningen. Enligt den intervjuade hade orsakerna till att verksamheten upphörde inget att göra med valet av ekonomisk förening som bolagsform. Snarare rörde det sig om svårigheter att marknadsföra tjänsterna och att finna kunder.

#### **Rådgivning 6 - "Nyhets-appen"**

Rådgivningen handlade om ett rådgivningssamtal i samband med att stödmottagaren deltog i ett 6 månaders Sting Accelerate program för start ups. Den intervjuade stödmottagaren minns emellertid inte i detalj vad samtalet med Coompanion handlade om. Hen har därför svårt att bedöma i vilken grad som samtalet kan ha stärkt stödmottagarnas förmågor, t.ex. möjliga kunskaper, nätverk eller incitament.

#### **Rådgivning 7 - "Arabiska livsmedelsbutiken"**

Denna rådgivning gällde stöd till ägaren av en enskild firma. Ägaren hade genomgått en utbildning vid Convoy, och firman som skulle sälja arabiska livsmedelsvaror hade registrerats under 2017 (innan tidpunkten för Coompanions rådgivning), men ägaren var osäker på hur hen skulle gå vidare med att etablera en sådan butik. Coompanion kunde ge rådgivningen på stödmottagarens modersmål arabiska. Rådgivningen gav stödmottagaren en säkrare bild av de förutsättningar och utmaningar som gällde för att starta upp livsmedelsbutiken. Ett råd var att kontakta Almi Invest för att diskutera finansiering, men det gav inget resultat. Hen blev också upplyst om möjligheten att låta firman vila ifall hen ville avvakta etableringen av verksamheten, vilket stödmottagaren också slutligen lät göra. Idag läser stödmottagaren, som utbildningsmässigt är jurist, fördjupade kurser i svenska med inriktning på fordonsteknik. Hen hoppas att kunna få anställning efter att ha

avslutat utbildningen. Hen har dock ännu den enskilda firman kvar, men fortfarande vilande.

### **Rådgivning 8 - Skellefteå**

**Bortfall**

### **Rådgivning 9 - "Vindkraftsföreningen"**

Rådgivningen gavs 2019 och gällde stöd till en redan etablerad ekonomisk förening som driver sju vindkraftverk. Rådgivningen behövdes för att göra stadgeändringar till följd av en lagändring 2018. Rådgivningen resulterade i att styrelsen kunde ta fram ett förslag på stadgeförändringar. Årsstämman för föreningen har redan fattat det första beslutet om stadgeändringarna. Fattas gör nu endast ett nytt beslut i en andra årsstämma för att de ska gälla. Stadgeändringarna kommer, enligt den intervjuade, att innebära att de blir formellt korrekta och riktiga för den verksamhet som föreningen driver – och att de därför kan komma att fortsätta att driva den utan några formella hinder.

### **Rådgivning 10 - "E-sportföreningen"**

Rådgivningen gällde stöd till tre personer att utveckla en ideell förening som skulle verka för att skapa möjligheter för personer med funktionvariationer att ägna sig åt e-sport. Till slut menar den intervjuade att det hängde på dem själva, men att det till slut upplevdes som ett alltför stort steg att ta, och till slut lades idéerna på is. Under tiden fick de tre också ordinarie arbeten, vilket de inte hade tidigare.

### **Rådgivning 11- "Konstnärerna på pappersbruket"**

Rådgivningen gällde stöd till att under 2019 planera för ett köp av de byggnader som den ekonomiska föreningen idag använder för sina verksamheter. Förvärvet av fastigheten är en lång process som fortsatt under 2020 och lär fortsätta 2021. Huruvida föreningen verkligen kommer att lyckas med att förvärva fastigheten återstår därför att se.

### **Rådgivning 12 - Ljungskile**

**Bortfall**

### **Rådgivning 13 - "Sprint design-workshoparna"**

Rådgivningen gällde stöd under 2019 till att förtydliga tre initiativtagares affärsidé och att komma fram till vilken bolagsform som skulle passa bäst för verksamheten. Under processen växte emellertid insikten fram att det inte skulle vara rådligt att ha ett gemensamt bolag, dels p.g.a. att alla tre inte bodde i Sverige, dels att olika perspektiv blev synliggjorda. Den intervjuade driver för tillfället verksamheten som egen free-lance, men planerar för att bilda ett eget aktiebolag.

### **Rådgivning 14 - "Arbetsintegrerande företaget"**

Rådgivningen gällde stöd till att bilda ett arbetsintegrerande socialt företag. Med Coompanions stöd utmejslades verksamhetsidén ut och ett aktiebolag med tre bolagsmän bildades 2019. Det började med att starta en secondhand butik. Butiken är idag i fullt bruk och har 17 personer deltidsanställda. Efter butiken har de utvecklat boutvecklingstjänster för ett kommunalt bostadsbolag med att t.ex. ansvara för tvättstugor, säkerställa tillgång till hjärt- och lungräddning, etc. Den intervjuade menar att det förutom arbetstillfällena även skapar trygghet och trivsel för de boende. De har också uppdrag med att arrangera aktiviteter i parklekar (lekar, tävlingar, grillning, etc.). Företaget har även långt gångna planer på att starta ett hunddagis. De förhandlar just nu om lokaler och har redan utbildat en

föreståndare.

### **Rådgivning 15 - "Tandteknikerna"**

Rådgivningen gavs till ett mindre tandteknikerföretag för att skapa lönsamhet i en redan pågående verksamhet. Hen har emellertid endast ett vagt minne av Coompanions rådgivningsstöd. P.g.a. bristande lönsamhet lades företaget ned 2019. Den intervjuade har nu anställning som undersköterska men har inte gett upp planerna på att åter starta upp sin verksamhet.

### **Rådgivning 16 - Lycksele**

#### **Bortfall**

### **Sammanfattning - rådgivningens effekter i kvalitativa termer**

Nedan ges en sammanfattning av de uppskattade effekterna av rådgivningen, i kvalitativa termer. Bedömningen delar på den grupp av stödmottagare som nystartade sina verksamheter 2017 och den grupp som fick rådgivning under 2019.

#### **Effekter - nystartade företag/föreningar 2017**

Utvärderingen bedömer att det är tydligt att Coompanions prestationer lett till att sex av de sju företagens/föreningarnas förmågor blivit stärkta avseende kunskaper om start och drift av kooperativa företag – samt ökat deras intresse för detsamma - och att prestationerna lett till positivare attityder till kooperativt företagande (eller befäst attityderna). Den sjunde har inget detaljerat minne av rådgivningen.

Av de sju är fyra fullt verksamma idag. Alla de fyra verksamma har vitala verksamheter som baserar sig på de ursprungliga syftena. Alla fyra bedöms bidra till en mångfald av företagare och konkurrenskraftiga företag. Två av dem ("Handbollsklubben" och "Småbåtshamnen") bedöms också särskilt bidra till lokal och regional attraktivitet. I viss mån även "Marinkonsulterna" där de olika medlemmarna kan driva verksamheten från olika platser i landet utan att fysiskt behöva flytta ihop på en gemensam, kanske större, ort. Med den ekonomiska föreningen och digitala verktyg som grund kan de fortsätta att verka från mindre orter men ändå gemensamt kunna erbjuda en betydande kompetensbredd till sina kunder. Det fjärde företaget, "Nyhets-appen", bidrar till demokrati och samhällsdebatt.

Av de sju stödmottagarna är verksamheten för en enskild firma vilande ("Arabiska livsmedelsbutiken"). Ägaren bedömde utmaningarna att driva ett företag i Sverige, inte långt efter att ha anlänt till Sverige som asylflykting från Syrien, som alltför krävande. Hen går nu en utbildning och har som mål att därefter ta anställning. Utvärderingen bedömer inte att det är sannolikt att den enskilda firman kommer att aktiveras på nytt.

Vidare är två ekonomiska föreningar inte längre verksamma. Trots ökad kunskap och ökat intresse, och befästa positiva attityder till kooperativt företagande, ledde till slut utmaningarna med villkoren för finansiering att "Hyreskooperativet" inte gick att driva i form av en ekonomisk förening. Även den ekonomiska föreningen för "Hästträning-appen" fick läggas ned, men främst p.g.a. att de tre medlemmarna inte själva maktade med att marknadsföra verksamheten. Trots det har utvärderingen noterat positiva bieffekter från dessa rådgivningar, vilka hanteras nedan.

#### **Effekter - rådgivning 2019**

Utvärderingen bedömer att det är tydligt att Coompanions tidigare konstaterade

prestationer, även för denna grupp, stärkt fem av de sex företagens/föreningarnas förmågor avseende kunskaper om start och drift av kooperativa företag – samt ökat deras intresse för detsamma - och att prestationerna lett till positivare attityder till kooperativt företagande (eller befäst attityderna). Ett företag har emellertid svårt att minnas rådgivningen och vad den bestått av.

Av de sex var två verksamheter redan organiserade som ekonomiska föreningar. För den ena, ("Vindkraftsföreningen"), stärktes kunskaperna så att föreningens stadgar är på väg att revideras och så att verksamheten fortlöpa. I den andra fallet ("Konstnärskollektivet på pappersbruket") har Coompanions pågående stöd i en komplex process att förvärva byggnaderna stärkt både kunskaper, organisation och nätverk – även här med syfte att säkerställa att verksamheten kan fortlöpa. Utsikterna för att "Vindkraftsföreningens" stadgar kommer att bli godkända av en andra årsstämma är i det närmast "självklara". Förutsättningarna för "Konstnärskollektivet på pappersbruket" är mer utmanande, men utvärderingen bedömer att alla möjligheter till förvärv där tas tillvara. I bägge fallen bidrar verksamheterna framförallt till lokal och regional attraktivitet.

Rådgivningen till "Arbetsintegrerande företaget" stärkte bolagsmännens kunskap så att de kunde utarbeta en realistisk och genomförbar plan för den påtänkta verksamheten. Företaget har redan startat och genererar redan idag sociala värden.

För tre övriga rådgivningar har inga möjliga förväntade effekter uppstått. Planerna för "E-sportföreningen" fick läggas på is, och även i fallet med "Sprint design-workshoparna" lades planerna att bilda en ekonomisk förening åt sidan. "Tandläkarteknikerna" har lagt ned sin verksamhet. Däremot har utvärderingen noterat positiva bieffekter från de två först nämnda rådgivningarna (se nedan).

## 5. Bieffekter

En av utvärderingsfrågorna rör bieffekter, positiva såväl som negativa. Mot bakgrund av att de två övergripande målen (mångfald av företagare och konkurrenskraftiga företag, samt lokal och regional attraktivitet) är relativt brett formulerade så ryms en stor del av de huvudsakliga effekterna inom dem. Intervjuer har även visat på att sociala mål borde ha ingått i målbeskrivningen (se stycke 8.1), och då blir omfattningen av målen ännu bredare.

Inom verksamhetsområdet rådgivning kan resonemanget ovan förstås endast gälla för de rådgivningar som verkligen bidragit till att verksamheter blivit utvecklade, eller rådgivningar som säkerställt att redan pågående verksamheter kunnat fortsätta. Av större värde att analysera bieffekter för är därför de rådgivningar som *inte* direkt bidragit till de övergripande målen.

En aspekt som inte bör förbises är den nationella styrelsens (och även de regionala styrelsernas) strategiska påverkansarbete som får tyngd, energi och information från Coompanions operativa arbete. Även Coompanions betydelse som remissinstans får tyngd på ett liknande sätt.

### 5.1 Bieffekter från rådgivning

Inga negativa bieffekter från rådgivningen har framkommit genom utvärderingen, men däremot positiva. Trots att utvärderingens urval av rådgivningsinsatser är

relativt begränsat förefaller ett mönster träda fram för tre av rådgivningarna. Dessa hade det gemensamt att stödmottagarna var unga och att deras affärsidéer byggde på digital teknik. Ingen av dem kom emellertid så långt att de lyckades med att etablera några bestående verksamheter. I ett fall lades den ekonomiska föreningen ned och i två andra fall kom aldrig några företag eller föreningar att bildas överhuvudtaget. Dessa avbrutna verksamheter kan betraktas som misslyckanden. Men en positiv bieffekt består av att alla de tre, men i olika grad, gjorde erfarenheter som de sedan tagit med sig för att redan nu eller senare förverkliga andra, men liknande idéer:

- För "Hästtränings-appen" bildades först en ekonomisk förening, men den kom senare att läggas ned. Den intervjuade uppger emellertid att hen idag driver ett aktiebolag med två andra kompanjoner. Det är inom en helt annan bransch, men också kopplat till digitala lösningar. Hen menar att trots att den ekonomiska föreningen fick läggas ned så gav det engagemanget värdefulla erfarenheter för att arbeta vidare som entreprenör i Sverige. Hen uppger att den verksamhet som drivs idag går bra och är lönsam.
- Den påtänkta "E-sportföreningen" blev aldrig bildad, men den intervjuade uppger att hen nu är med i en annan liknande organisation på sin fritid, och att det inte är omöjligt att planerna på e-sport för personer med funktionsvariationer kan integreras i den andra föreningens verksamhet – åtminstone på sikt. Hen menar att insikter som gjordes under arbetet med att bilda "E-sportföreningen" skulle hjälpa till för att bättre förstå hur det arbetet i sådana fall skulle kunna planeras. De övriga två idébärarna är dock inte engagerade i frågorna på något organiserat sätt idag.
- Det påtänkta företaget, eller föreningen, för "Sprint-design" blev heller aldrig bildat, men den intervjuade har emellertid fortsatt idéutbyte med en av de andra påtänkta partners, trots att denne inte bor i Sverige. Den tredje påtänkta partnern, som också flyttat från Sverige, har emellertid helt lämnat gemenskapen. Utöver att ha fått rådgivning från Coompanion så har sedermera också ett samarbete vuxit fram mellan den intervjuade och Coompanion. Framförallt har den intervjuade deltagit på events som arrangerats av Coompanion. Det har bl.a. bidragit till ett ökat kontaktnät. Värdefulla kontakter har därmed kunnat etableras med Arbetsförmedlingen som potentiell samarbetspart. Via nätet håller den intervjuade idag sprint designs för ett 15-tal kunder i workshopformat. Den intervjuade har planer på att bilda ett aktiebolag, men utan andra kompanjoner.

Utöver de tre ovan, som delar flera attribut, har positiva bieffekter även noterats för den rådgivning som gavs till "Hyreskooperativet" som fick avveckla sin ekonomiska förening p.g.a. problem med att ordna finansiering. En del av värdegrunden har kunnat realiserats genom att hyresgästerna bildat en ideell förening som verkar i fastigheten. Initiativ-tagarna till hyreskooperativet delar också med sig av sina erfarenheter till några andra initiativtagare i en grannkommun som också vill bilda ett hyreskooperativ.

## 5.2 Styrelsernas strategiska påverkansarbete

Viktigt att notera är att det strategiska påverkansarbetet inte enbart utförs av tjänstemännen på de olika Coompanion-kontoren utan även av de regionala styrelserna och av styrelsen för Coompanion Sverige (se även stycke 3.5).

Styrelsernas arbetsinsatser är inte finansierade av verksamhetsbidraget, men genom den verksamhet som Coompanion genomför så får deras röster större legitimitet och tyngd, och kan även bygga på idéer och uppslag från verksamheten.

Utvärderingen bedömer emellertid att utlysningen inte ställer några förväntningar på detta. Styrelsernas strategiska påverkansarbete kan därför inte anses saknas i förändringsteorin. Tyngden och legitimiteten som verksamhetsbidraget indirekt bidrar till i styrelsearbetena bör istället ses som positiva bieffekter.

### 5.3 Coompanion som remissinstans

En annan positiv bieffekt av verksamhetsbidraget är den kunskap om kooperativt och socialt företagande som Coompanion, genom sin verksamhet, ackumulerar. Den kunskapen är uppmärksammas av det offentliga Sverige och har lett till att Coompanion vid flertalet tillfällen blivit engagerad som remissinstans. Då frågeställningarna varit verksamhetsnära har Coompanion ofta valt en aktiv roll. Som exempel på sådant remissarbete kan nämnas frågor gällande ändringar i lagstiftning, beskattning och redovisningsprinciper för ekonomiska föreningar.

## 6. Bärkraftighet

En av utvärderingsfrågorna rör bärkraftighet. Nedan görs både en kvantitativ och en kvalitativ bedömning.

### 6.1 Kvantitativ analys

I uppföljnings- och utvärderingsplanen uppgavs målet för den ekonomiska bärkraften till att minst 65 procent av företagen och de som på annat sätt gått samman i formaliserat samarbete skulle vara aktiva efter tre år (överlevnadsgrad). Ett annat mål var att antalet anställda och omsättning i dessa företag skulle ha ökat lika mycket som i andra företag.

Under 2020 genomförde Tillväxtverket en kvantitativ analys av sammanlänkade data från Coompanion och Statistiska centralbyrån. Analysen omfattade 381 företag som under 2015 erhållit rådgivningsstöd från Coompanion och som vid tidpunkten för rådgivningen även var registrerade hos Bolagsverket. Analysen gav underlag för att bedöma måluppfyllelsen för överlevnadsgrad, omsättning och antalet anställda.

Tidsperioden sammanfaller inte med den tidsperiod som utvärderas. Ett antagande som görs är att en senare analys, för rådgivning 2017, skulle ha gett liknande resultat. Inga ekonomiska chocker drabbade den svenska ekonomin mellan 2015-2017. Analysen har därför bidragit till att bedöma rådgivningsstödens bärkraftighet. Analysen bedömde överlevnadsgrad, omsättning och antalet anställda. Jämförelser gjordes med en kontrollgrupp.

Analysen av **överlevnadsgrad** visade att av de företag som redan stödåret 2015 var aktiva i Statistiska Centralbyråns register så var 83 procent fortsatt aktiva tre år senare. Vissa av företagen som var aktiva 2015 kan emellertid även ha varit aktiva tidigare år, vilket innebär en viss skillnad i definition av målet i uppföljnings- och utvärderingsplanen där endast överlevnadsgraden för nystartade verksamheter avses. Av de företag som först året därefter (2016) blev aktiva i Statistiska



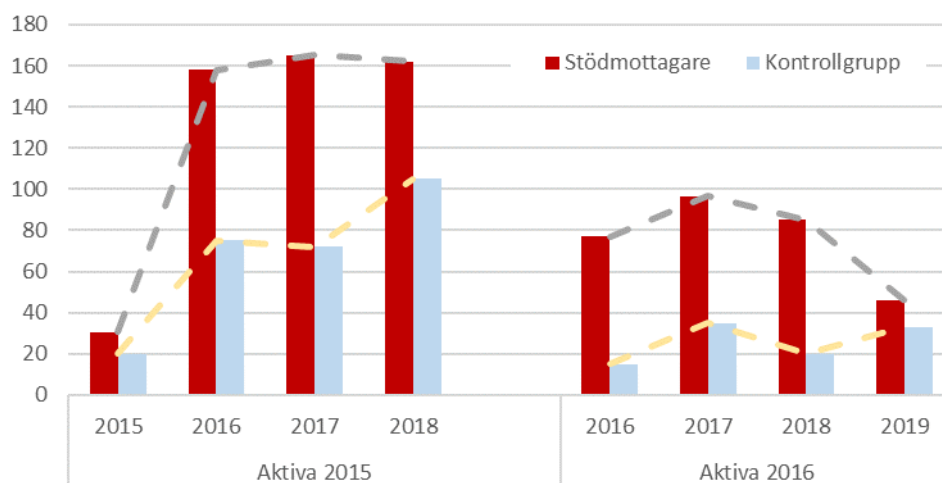
Centralbyråns register så var 71 procent fortsatt aktiva tre år senare. Med reservation för skillnaderna i definition kan utvärderingen dra slutsatsen att för bägge grupperna blev överlevnadsgraden högre än målet på minst 65 procent.

I analysen gjordes även en jämförelse med två kontrollgrupper, en för 2015 och en annan för 2016. I kontrollgrupperna var överlevnadsgraden 79 procent respektive 76 procent, d.v.s. överlevnadsgraden var högre för de stödmottagare som var aktiva redan 2015, men lägre bland dem som blev aktiva först 2016.

Enligt Statistiska centralbyrån definieras företag som inaktiva om de varken har omsättning eller anställda. En arbetande ägare kan inte heller, per definition, betraktas som anställd.

Rörande **omsättningsutveckling** visar medianvärden från analysen att stödföretagen inledningsvis hade en snabbare utveckling än kontrollgruppernas företag. Därefter så mattades denna utveckling emellertid av, och omsättningen började t.o.m. att sjunka det tredje året för de företag som blev aktiva 2016 (se Figur X nedan). Målet för Coompanions verksamhet var att omsättningen i stödföretagen skulle ha ökat minst lika mycket som i andra företag.

**Figur 2. Omsättningsutveckling stödmottagare och kontrollgrupp, medianvärden, tusen kronor, löpande priser**



Källa: Utveckling i företag med stöd via Coompanion, Eva Hagsten, Tillväxtverket, 2020-10-12

Även målet för antalet **anställda** i stödföretagen var att det skulle ha ökat minst lika mycket som i andra företag. Analysen visade att i synnerhet under det första året efter det att företagen blivit aktiva så växte antalet anställda, i särskilt för stödföretagen, men till viss del även för kontrollgrupperna. Ökningen pågick även under det andra året för både stödgrupper och kontrollgrupper. Därefter, under det tredje året, följde emellertid en minskning av antalet anställda för stödföretagen, men inte för kontrollgrupperna.

## 6.2 Kvalitativa bedömningar

Utifrån urvalet av rådgivningsinsatser har en bedömning gjorts av resultatens bärkraftighet. Av de sju verksamheter som bildades 2017 var fyra ekonomiska

föreningar, en var ideell förening, en var en enskild firma och ett var aktiebolag. Av de sju är fyra verksamma idag, två ekonomiska föreningar, en ideell föreningen och ett aktiebolag. Två ekonomiska föreningar har avvecklats och en enskild firma är vilande och kommer sannolikt inte att aktiveras på nytt.

Utvärderingen bedömer att tre av de bestående verksamheterna är vitala och välorganiserade och att deras verksamheter är bärkraftiga över en överskådlig tid. Det fjärde företaget förefaller också vitalt och välorganiserat, men ännu är inte företaget ekonomiskt bärkraftigt.

- Den intervjuade representanten för "Marinkonsulterna" är själv övertygad av verksamhetens bärkraftighet och menar utan tvekan att de åtminstone är verksamma om tio år. Allra viktigast är att organiseringen som ekonomisk förening visat sig vara så lyckosam, enligt den intervjuade. Hen menar också att åldersspannet på medlemmarna som är cirka 15 år bidrar till de goda förutsättningarna. Åldersspannet innebär att nya medlemmar kan fasas in när de äldre kommer att gå i pension.
- Den intervjuade representanten för "Handbollsklubben" menar också att förutsättningarna för en bärkraftig verksamhet är god. Föräldraengagemanget är stort, verksamheten uppskattad av dem som deltar i den, många medlemmar (cirka 100), och det finns ett stort behov av idrottsaktiviteter på den mindre orten.
- Även utsikterna för en bärkraftig verksamhet för "Småbåtshamnen" verkar goda. Det finns ett reellt behov av småbåtsplatser på orten och de fyra medlemmarna i den ekonomiska föreningen tänker långsiktigt i sin planering av verksamheten. Uthyrningen av båtplatserna genererar ett visst överskott, och det lägger grunden för att om ett par eller några år renovera föreningens bryggor.
- Trots att "Nyhets-appen" idag har 80.000 prenumeranter så är det ännu inte ekonomiskt lönsamt. Med 500.000 läsare, vilket är målet, räknar man med att verksamheten ska kunna stå på egna ben. Inkomster får man idag från prenumerationer, men även från donationer. I huvudsak använder man sig av influencers för marknadsföring. Stöd till investeringar har ordnats genom bl.a. Almi Invest och med finansiärer som gått in som delägare i företaget. De flesta läsarna finns i USA.

Av de sex verksamheter som fick rådgivning 2019 ledde två rådgivningar inte till att någon verksamhet blev etablerad eller stärkt överhuvudtaget. Ingen bärkraftighet finns därför att bedöma för dem.

Men för ett företag bidrog rådgivningen till att ett företag bildades redan samma år, d.v.s. 2019:

- För det "Arbetsintegrerande företaget" bidrog rådgivningen till en affärsverksamhet som kunde kombinera ekonomisk lönsamhet med de sociala aspekterna att erbjuda anställningar som var anpassade till de anställdas förutsättningar. Utvärderingen bedömer att framtidsutsikterna är goda. Företaget är lönsamt och t.o.m. expanderar för tillfället. En sårbarhet bedöms emellertid vara personberoende, m.a.o. de tre bolagsmännen närvaro. Den intervjuade (f. 1965) uppger emellertid att hen "åtminstone fortsätter till pension", och hoppas att någon annan sedan kan ta över. De två övriga bolagsmännen är något yngre.

Tre andra verksamheter som tog del av rådgivning 2019 hade redan pågående verksamheter. Utvärderingen bedömer att Coompanions rådgivning bidrog till ökade förutsättningar för två av verksamheternas bärkraftighet, men inte för det tredje:

- För "Vindkraftsföreningen" bidrog rådgivningen under 2019 till att den ekonomiska föreningen under 2021, med allra största sannolikhet, kommer att få uppdaterade och formellt sett korrekta stadgar, och därmed kan fortsätta att driva verksamheten.
- För "Konstnärerna på pappersbruket" är tillgången till de fastigheter som verksamheten idag drivs i, som hyresgäster, av stor betydelse. Verksamheten är i hög grad bunden till den fysiska platsen. Fastigheten är idag till försäljning varför ett förvärv av denna skulle kunna trygga verksamheten på sikt. Coompanions rådgivning, som alltjämt är pågående, bidrar till förutsättningarna att förverkliga förvärvet.
- "Tandteknikerna" lade ned sin pågående verksamhet samma år (2019).

### 6.3. Sammanfattning bärkraftighet

Nedan lämnas en sammanfattande bedömning utifrån den statistiska analysen och information som samlats in vid utvärderingens intervjuer.

- Den kvantitativa analysen visade att av de företag som redan stödåret 2015 var aktiva så var 83 procent fortsatt aktiva tre år senare. Av de företag som blev aktiva 2016 så var 71 procent fortsatt aktiva tre år senare. Med reservation för en viss skillnad i definition kan utvärderingen dra slutsatsen att överlevnadsgraden för bägge grupperna blev högre än målet på minst 65 procent.
- I termer av omsättning visar analysen att stödföretagen särskilt det första året växte kraftigt, även i jämförelse med kontrollgruppen, men att utvecklingen de två senare åren stagnerade. Trots stagnationen visar analysen emellertid att stödföretagens omsättning det tredje året fortfarande var högre än hos kontrollgruppen.
- I analysen av antalet anställda i jämförelse med kontrollgruppen visade analysen att utvecklingen för stödföretagen var högre det första året. Det andra året var utvecklingen relativt lika. Det tredje året uppvisade stödföretagen en negativ utveckling i termer av antalet anställda medan kontrollgruppen visade ett i stort sett oförändrat läge.
- Utvärderingen visar att av fyra är sju intervjuade verksamheter som startade 2017 är fortsatt aktiva idag (2020). Utvärderingen bedömer att de fyra är vitala och välorganiserade och att tre av dem är ekonomiskt bärkraftiga över en överskådlig tid.
- Det begränsade urvalet av stödmottagare som utvärderingen omfattar innebär att det inte går att identifiera några mönster avseende bärkraftighet. Däremot kan de bidra till att bättre förstå den kvantitativa analysens resultat.

- Av de tre stödmottagare som fick rådgivning 2019 och redan hade pågående verksamheter är två på väg att stärka sina verksameters bärkraftighet tack vare stödet ("Marinkonsulterna" och "Konstnärerna på pappersbruket"). En tredje verksamhet har däremot lagts ned. En fjärde verksamhet som startade sin verksamhet redan samma år som rådgivningen (2019) bedöms driva en genomtänkt och bärkraftig verksamhet ("Arbetsintegrerande företaget"). Ytterligare två verksamheter kom aldrig att starta några avsedda verksamheter varför ingen bärkraftighet finns att bedöma för dem.

## 7. Kundnöjdhet

Utvärderingen har bedömt kundnöjdhet genom att dels ta del av enkätundersökningar genomförda av Coompanion, dels egna bedömningar utifrån egna intervjuer och en djupintyervju-undersökning genomförd av Coompanion.

I uppföljnings- och utvärderingsplanen angavs målet till 95 procent kundnöjdhet, mätt som andel nöjda i ett sammanvägt NKI. Där angavs också målet att minst 90 procent av deltagarna skulle anse att de fått goda kunskaper om start och drift av kooperativa och arbetsintegrerande sociala företag. Nedan presenteras utfallet från de kundnöjdhets-undersökningar som gjort under de tre åren. I dessa har de två målen i uppföljnings- och utvärderingsplanen följts upp vissa av åren.

### 7.1. Coompanions mätningar

För **2017** angav 91 procent av 382 respondenter i en av Coompanions enkätundersökningar att de var nöjda med rådgivningen som helhet: 54 procent uppgav att de var "mycket nöjda" och 27 procent att de var "nöjda". Med ett utfall på 91 procent kundnöjdhet kan utvärderingen konstatera att utfallet blev 4 procentenheter under målet. Av totalen uppgav sålunda 9 procent att de inte var nöjda. Av dessa var 7 procent "inte särskilt nöjda" och 2 procent "missnöjda".

Andra resultat från enkätundersökningen:

- Av respondenterna angav 89 procent att rådgivarens kompetens varit mycket god eller god.
- För 79 procent motsvarade rådgivningen helt och hållet, eller till en stor del, deras behov.

För **2019** gjordes en annan enkätundersökning, denna gång med 50 respondenter som fått rådgivning från 13 olika regionkontor. På en skala 1-10 kom det genomsnittliga utfallet att ligga mellan 8,8 och 9,6 för fem olika frågor (se Tabell 7 nedan).

Intressant i sammanhanget är att medianvärdet låg på 10 för alla de fem frågorna. Den genomsnittlige stödmottagaren var alltså fullt ut nöjd i förhållande till de fem frågeställningarna. "Denne" tyckte följaktligen fullt ut att rådgivningen motsvarade behoven, att rådgivarens kompetens varit hög, att hen blivit positivt bemött, att hen upplevt en likvärdig och inkluderande behandling i rådgivningen, samt var mycket nöjd med rådgivningen som helhet.

**Tabell 7. Frågor vid Coompanions nöjdkund-undersökning 2019**

Frågor	Medelvärde	Median
Motsvarade innehållet i rådgivningen dina behov?	8,8	10
Hur bedömer du rådgivarens kompetens om det som rådgivningen handlade om?	9,0	10
Vi/jag blev positivt bemötta?	9,6	10
Upplevde du/ni att du/ni fick en likvärdig och inkluderande behandling i rådgivningen?	9,4	10
Hur nöjd är jag med rådgivningen som helhet?	8,9	10

I uppföljnings- och utvärderingsplanen var ett av målen att minst 90 procent av deltagarna skulle anse att de fått goda kunskaper om start och drift av kooperativa och arbetsintegrerande sociala företag. I enkätundersökningen från 2019 ställdes den frågan med följande utfall:

- Ja: 42 (84 procent)
- Nej: 1 (2 procent)
- Ingen åsikt: 7 (14 procent)

Utfallet blev alltså 6 procentenheter lägre än målet. Samtidigt uttryckte 14 procent ingen åsikt.

På en annan fråga, om respondenterna tyckte att de märkt att Coompanion arbetar med demokratiskt företagande, blev utfallet:

- Ja: 40 (80 procent)
- Nej: 1 (2 procent)
- Ingen åsikt: 9 (18 procent)

Bland respondenterna ansåg alltså 80 procent att de märkt att Coompanion arbetar med demokratiskt företagande. Samtidigt uttryckte 18 procent ingen åsikt. Inget målvärde finns att jämföra med.

## 7.2 Coompanions djupintervjuer

För 2018 gjorde Coompanion en kvalitativ djupundersökning av rådgivningen genom tio intervjuer. Undersökningen presenterar kvalitativa slutsatser. Ingen direkt mätning gjordes därför mot NKI-målet.

Värt att notera, vilket rapporten själv lyfter fram, är emellertid att urvalet inte var representativt: "Då länen själva föreslagit verksamheter så har de givetvis valt verksamheter som de uppfattat som positiva och som de anser har upplevt ett stort värde av rådgivningen." Trots skevheterna i urvalet återger utvärderingen slutsatserna i korthet:

Rapporten menar att respondenterna genomgående förknippade Coompanion med aspekter som "snällhet", "hjälpksamhet" och "prestigelösa". Också engagemanget från rådgivarna poängterades enligt rapporten som något exceptionellt. Rapporten menar vidare att stödmottagarna uppgett att Coompanion brinner för kundernas idéer och att Coompanion har förmågan att se det som stödmottagarna ser: alla värden som deras verksamheter erbjuder samhället och som inte alltid är just finansiella. Enligt rapporten betonade alla intervjupersoner att de fått betydligt mer hjälp än vad de hade förväntat sig och uttryckt det fantastiska i att kunna få så mycket hjälp helt kostnadsfritt. Många uppgavs nästan ha varit lite upprörda över att inte fler känner till Coompanion - och har tagit på sig rollen som Coompanions ambassadörer.

## 7.3 Bedömningar utifrån utvärderingens intervjuer

Från utvärderingens intervjuer framträder en påfallande kundnöjdhet. Inte någon har uttryckt bristande nöjdhet. Ett par av de intervjuade hade emellertid hoppats på att Coompanion också hade kunnat erbjuda finansiering. Sammantaget gör utvärderingen bedömningen att de intervjuade stödmottagarna varit antingen "nöjda" eller "mycket nöjda".

Som noterat hade urvalet för Coompanions djupintervjuer brister för att kunna bedömas vara representativa för helheten, men bland de intervjuade stödmottagarna som utvärderingen bedömt vara "mycket nöjda" känner utvärderingen i hög grad igen slutsatserna som djupintervjuerna ledde till. Många stödmottagare uttryckte särskilt stor nöjdhet med engagemanget från rådgivarna och att de besatt de specifika kunskaper som är förknippade med kooperativt och socialt företagande. Deras förmåga att lyssna och anpassa rådgivningen till de faktiska behoven lyftes fram av flera stödmottagare. Utvärderingens intervjuer visade även att inte alla, men flera, intervjupersoner fått betydligt mer hjälp än vad de hade förväntat sig - och uppskattat att kunna få så mycket hjälp helt kostnadsfritt.

För dem som bedömts vara "nöjda" är flera slutsatser från Coompanions djupintervjuer också förekommande, men inte i samma omfattning. Genomgående även för dem är emellertid att de i hög grad uppskattat att rådgivarna besatt de specifika kunskaper som är förknippade med kooperativt och socialt företagande.

## 8. Relevans

För utvärderingskriteriet relevans omfattar utvärderingen tre utvärderingsfrågor. Strukturen nedan utgår från dessa.

### 8.1. Insatsens design

Verksamhetsbidragets design utgår från utlysningen och ansökningarna. Utifrån dem illustrerade Tillväxtverket designen, i samråd med Coompanion, genom en förändringsteori. Den ingick som en del av uppföljnings- och utvärderingsplanen från mars 2017.

I enlighet med uppdragets kravställan har utvärderingen uppdaterat den ursprungliga förändringsteorin för att följa den grundmodell för förändringsteori som Tillväxtverket numera tillämpar. Det är denna, tillsammans med uppföljnings- och utvärderingsplanen, som utgör grunden för utvärderingens bedömning av design. Som tidigare nämnt har Tillväxtverket ingen programplan för insatsen.

Fokus har legat på att besvara utvärderingsfrågan i vilken utsträckning som organiseringen av det arbete som verksamhetsbidraget finansierar (d.v.s. designen) är relevant för att, *teoretiskt sätt*, kunna bidra till de övergripande målen?

Genom datainsamlingen har utvärderingen genom intervjuer kunnat göra en avstämning mot de faktiska uppfattningarna på både Tillväxtverket och Coompanion om förväntade aktiviteter och mål för att bedöma om de skiljer sig mot designen. Utvärderingen har också bedömt designens relevans avseende behov, genomförbarhet, kausalitet och detaljeringsgrad. Bedömningarna redovisas nedan.

## Design i jämförelse med uppfattningar

### Tillväxtverkets aktiviteter och Coompanions förändrade förmågor

Utvärderingen bedömer att förändringsteorin överensstämmer väl med Tillväxtverkets och Coompanions uppfattningar om att Tillväxtverkets aktiviteter med att ge stöd av grundbidrag och särskilt bidrag (metodutvecklingsbidraget) avsåg att stärka Coompanion i finansiella termer, både för att driva kärnverksamhet och för att driva internt metodutvecklingsarbete. Metodutvecklingsbidraget innebar att en viss förmåga (den finansiella resursen) kunde omvandlas till en annan stärkt förmåga (nya verksamheter och metoder).

- Vid intervjuer har dock en viss osäkerhet framkommit om vad som avses med "verksamheter".

### Coompanions förändrade beteenden

Utvärderingen bedömer vidare att det är i överensstämmelse med uppfattningarna att Coompanion med hjälp av grundbidrag, nya verksamheter och nya metoder skulle driva verksamhet inom de sex olika verksamhetsområdena utbildning, rådgivning, information, planeringsprocesser, plattformar för social ekonomi och processledning. Kontrafaktiskt är det ett förändrat beteende i jämförelse mot vad Coompanion skulle ha gjort utan verksamhetsbidraget. Utvärderingen har emellertid vidare visat att:

- Flera intervjuade har uttryckt en osäkerhet om vad som inbegrips i verksamhetsområdena **plattformar för social ekonomi** och **planeringsprocess**. Utvärderingen har även noterat att de inte heller är definierade i uppföljnings- och utvärderingsplanen. De intervjuade har uttryckt olika definitioner för dem. Utvärderingen gör (se även stycke 3.5) tolkningen att avsikten med planeringsprocesser och plattformar för social ekonomi handlar om Coompanions direkta strategiskt påverkansarbete mot beslutsfattare med flera.

**Processledningsstöd** är däremot definierat i uppföljnings- och utvärderingsplanen och handlar om processtöd till en grupp av individer, alltså en form av rådgivning, men inte för att de själva ska starta eller affärsutveckla kooperativt eller socialt företagande, utan för att individer ska kunna gå samman för att genom påverkansarbete mot beslutsfattare m.m. försöka lösa gemensamma behov.

- Med utgångspunkt från tolkningen ovan så är inte designen (den uppdaterade förändringsteorin) relevant. För **planeringsprocesser** och **plattformar för social ekonomi** är Coompanions direkta målgrupper beslutsfattare m.fl. Genom Coompanions strategiska påverkansarbete är förväntningen att de ska förbättra förutsättningarna för kooperativt och socialt företagande. Det saknas med andra ord en mellannivå i förändringsteorin.

Med utgångspunkt från tolkningen ovan så är inte heller designen (den uppdaterade förändringsteorin) relevant för **processledning**. För detta område saknas ytterligare en nivå i förändringsteorin. I jämförelse med de två områdena ovan nås beslutsfattare m.fl. indirekt (istället för direkt) av Coompanions arbete.

- Viktigt att notera också är att det strategiska påverkansarbetet inte enbart utförs av tjänstemännen på de olika Coompanion-kontoren utan även av de regionala styrelserna och av styrelsen för Coompanion Sverige. Styrelsernas arbetsinsatser är inte finansierade av verksamhetsbidraget, men genom den verksamhet som Coompanion genomför så får deras röster större legitimitet och tyngd, och kan även bygga på idéer och uppslag från verksamheten. Utvärderingen bedömer emellertid att utlysningen inte ställer några förväntningar på detta. Styrelsernas strategiska påverkansarbete kan därför inte anses saknas i förändringsteorin. Tyngden och legitimiteten i styrelsearbetena bör istället ses som en möjlig positiv bieffekt.

### **Coompanions målgruppers (stödmottagarnas) förändrade förmågor**

Utvärderingen bedömer att förändringsteorins beskrivning av Coompanions målgruppers (stödmottagarnas) förväntade förändrade förmågor till stora delar överensstämmer med det som de intervjuade också uppfattat, men att beskrivningen inte är heltäckande.

- Bl.a. saknas här konkreta förmågehöjande komponenter såsom styrdokument (t.ex. stadgar och verksamhetsplaner), avtal (t.ex. kompanjonavtal), hänvisningar till andra rådgivningsorganisationer, etc.
- Även mjukare värden såsom inspiration, mod och självförtroende skulle också kunna inbegripas. Vilka förmågor som är aktuella att stärka varierar självklart från stödmottagare till stödmottagare, beroende på dennes behov.

### **Coompanions målgruppers (stödmottagarnas) förändrade beteenden**

Flera av de intervjuade menade att beskrivningen av de förväntad förändrade beteendena i förändringsteorin var alltför sparsamt skriven. T.ex. behöver det nödvändigtvis inte *bara* vara innovativa lösningar som leder till de övergripande målen. De förväntningar som saknas på denna nivå i designen är att stödmottagarna aktivt arbetar med att organisera sig och att skapa förutsättningar för att tillsammans driva socialt och kooperativt företagande. Utvärderingen menar också att denna nivå är alltför smalt definierad.

### **Effekter**

De intervjuade fann beskrivningen av de förväntade effekterna som relevanta (mångfald och konkurrenskraftiga företag, samt lokal och regional attraktivitet). Men, intervjuerna har även visat att mål kopplade till sociala aspekter saknades i den övergripande målformuleringen.

### **Designens relevans i förhållande till behov**

Utvärderingen bedömer att Coompanions verksamhet fyller ett faktiskt behov. Det finns många olika rådgivarorganisationer runt i landet som kan ge stöd till att starta upp affärsverksamheter, men ingen av dem har den inriktning som Coompanion har. Verksamheten fyller därför en viktig lucka. De intervjuade stödmottagarna uppger, i den mån de haft kontakt med andra rådgivarorganisationer, att de andra rådgivarna haft begränsad, eller ingen, kunskap om kooperativt och socialt företagande, och hur dessa kan påverka lokal och regional attraktivitet.

### **Aktiviteternas genomförbarhet**

Utvärderingen har bedömt genomförbarheten av både Tillväxtverkets och Coompanions förväntade aktiviteter och prestationer. Bedömningen är att både



omfattning och innehåll var helt rimligt ställda och därmed bör ha varit genomförbara.

### **Kausalitet**

Utvärderingen bedömer att de kausala förhållandena i förändringsteorin, sett till de olika nivåernas rubriker, delvis är relevanta. Undantag är verksamhetsområdena planeringsprocesser, plattformar för social ekonom och processledning som inte direkt stärker målgruppernas (stödmottagarnas) förmågor. Designen saknar där mellannivåer (se ovan).

### **Medfinansiering**

En utestående fråga är om *medfinansiering* saknas i förändringsteorin. Tillväxtverket ställer krav på medfinansiering, och gör årligen uppföljningar av denna för varje regionkontor. Verksamhetsbidragets del av finansieringen av de totala kostnaderna under året får vara högst 50 procent. Ett argument för att inkludera medfinansiering i förändringsteorin är att utan Tillväxtverkets verksamhetsbidrag så skulle de olika Coompanionkontoren inte ha kunnat driva sin basverksamhet, och därför inte heller kunnat driva någon annan verksamhet heller. Huruvida det är en korrekt beskrivning för samtliga regionkontor är emellertid inte säkert, dels p.g.a. att många regionkontor erhåller regionbidrag som är relativt öppna för att finansiera basverksamhet. Verksamhetsbidraget skulle annars kunna ses som en möjliggörare för all övrig verksamhet som drivs.

Utvärderingen har visat att vissa regioner upplever svårigheter med att möta medfinansieringskravet och att det innebär ett resurskrävande stressmoment att varje år behöva klara av det. Det kan kräva en hel del kontakter för att få in resterande finansiering, och det kan också råda konkurrens mellan olika organisationer om de begränsade bidragen. Det är viktigt för regionkontoren att ha en lokal förankring och göra ett jobb som uppmärksammas av regioner och kommuner om de ska välja att finansiera delar av regionkontorens verksamhet.

Vissa andra regionkontor har väl utvecklade samarbeten sedan flertalet år tillbaka med t.ex. både regioner och kommuner. Dessa ger både bidrag och uppdrag, vilket bidrar till att tillmötesgå medfinansieringskravet.

I sammanhanget bör också nämnas att en viss målförskjutning förekommer vid medfinansiering. För annan finansiering så kan kraven på resultat och effekter förvisso vara liknande, men något annorlunda än mot dem som gäller för verksamhetsbidraget. I den mån som de förväntade resultaten blir uppnådda, men delvis skiljer sig från målen för verksamhetsbidraget skulle de då, i tekniska termer, möjligtvis kunna bedömas som positiva *bieffekter*.

### **Designens detaljeringsgrad**

Utvärderingen har noterat att utlysningen reflekterade en relativt odetaljerad design. Att den var det har sina fördelar då den öppnade upp för de sökande att föreslå alternativa lösningar till hur syftet med förordningen kan uppnås.

- Ändå saknades en programplan/insatsplan, inklusive en uppföljnings- och utvärderingsplanen med en generell förändringsteori som grund för utlysningen. Den hade kunnat bidra till en något mer utvecklad utlysning redan i detta skede och lagt grunden för uppföljnings- och utvärderingsbarhet. Bl.a. hade därför förväntningarna på strategiskt påverkansarbete kunnat tydliggöras.

En uppföljnings- och utvärderingsplanen med förändringsteori blev utvecklad *efter* det att utlysningen genomförts och att ansökningarna godkänts. Utvärderingen menar att eftersom insatsen utgörs av ett verksamhetsbidrag, och att den verksamhet som bidraget finansierar därför, åtminstone till viss del, måste utgå från de möjligheter och förutsättningar som den sökande organisationen har att utgå från, är det ändå ändamålsenligt att uppföljnings- och utvärderingsplanen med förändringsteori i ett senare skede utvecklades i mellan Tillväxtverket och Coompanion. Men utvärderingen bedömer alltså att detta arbete borde ha kunnat utgå från en mer generell förändringsteori med en uppföljnings- och utvärderingsplan som hade ingått i utlysningen.

Från intervjuer har utvärderingen noterat att Coompanion i princip var den enda organisation som har rätt bakgrund för att kunna svara på utlysningen. Det utgjorde emellertid inte något hinder för att Tillväxtverket kunnat vara något mer detaljerad i utlysningen.

## 8.2. Efterlevnad

Insatsens design har jämförts med den externa styrningen av insatsen, m.a.o. den styrande förordningen. Syftet är att bedöma i vilken grad som styrningen efterlevts. Utvärderingen bedömer att både utlysning och ansökningar överensstämmer med förordningen, liksom den verksamhet som sedan kom att bedrivas.

## 8.3. Organisation

En av utvärderingsfrågorna rörde i vilken utsträckning som Coompanions verksamhet är organiserad med hänsyn till att både vara resurseffektiv och regionalt och lokalt förankrad. Utvärderingen har tolkat "lokalt- och regionalt förankrad" som att Coompanion på regionnivå och lokalnivå, i så hög grad som möjligt, kan erbjuda de tjänster som efterfrågas på de nivåerna. Utvärderingen har tolkat "resurseffektiv" som att dessa tjänster kan erbjudas och levereras så pass kostnadseffektivt som möjligt.

Utvärderingen har noterat att Coompanion som organisation präglas av ett stort engagemang och att medarbetarna har god kunskap om kooperativt och socialt företagande. Men att i sin rådgivning vara heltäckande och ge goda råd till stödmottagarna innebär också att en stor kompetensbredd krävs. Det är inte bara det att stödmottagarna i stort sett kan vara, eller planerar för att bli, verksamma i stort sett som vilken bransch som helst, även sakfrågorna i sig kan variera. Behoven hos stödmottagarna kan röra sig om juridik (stadgar, kompanjonavtal), hållbarhetsfrågor, organisation, hänvisningar, coaching, m.m. Även språkkunskaper är viktiga för att kunna kommunicera med de stödmottagare som inte behärskar det svenska språket. I många fall kan engelska fungera alldeles utmärkt, men även arabiska har blivit allt viktigare som en följd av det stora antalet nyanlända under senare år. Coompanion har ett system för diplomering av affärsrådgivarna vilken lägger grundläggande kunskaper inom juridik, ekonomi, m.m..

Desto mindre varje regionkontor är, desto svårare kan det därför vara att på egen hand kunna tillgodose stödmottagarnas förväntningar. Men genom att använda sig av den juridiska service som Coompanion erbjuder på central nivå, och genom att samverka med andra regioner, kan stödmottagarnas behov i hög grad ändå

tillgodoses genom varje regionkontors rådgivning. Många regioner har byggt upp närmare samarbeten och har god personkännedom med de andra kontor som geografiskt ligger nära, och det underlättar kommunikationen för att få hjälp med att ge svar på frågor som stödmottagarna lyft. Även det nätbaserade kommunikationsverktyget SLACK utnyttjas flitigt av de flesta (men inte alla) för liknande ändamål och för erfarenhetsutbyte och tips i allmänhet. I de fall som flera regionkontor deltar i samma projekt (t.ex. Yalla-trappan) har utvärderingen sett att nätverkan mellan de deltagande regionkontoren gärna, trots att de geografiskt sett inte nödvändigtvis ligger nära varandra, stärks och främjar personkännedom, samarbeten och kunskapsutbyte för i princip vilka frågor som helst.

Samtidigt som regionkontoren genom juridisk service och intern samverkan oftast lyckas möta stödmottagarnas förväntningar går det inte att bortse från att större regionkontor skapar bättre förutsättningar för större intern dynamik, vilket i sin tur främjar det interna utvecklingsarbetet.

Trots stark regionsamverkan där kontoren har informationsutbyte med varandra så kan man ändå inte bortse från att stödmottagaren oftast inte kommunicerar direkt med den som är sakkunnig. Med hjälp av modern digital videomötes-teknik har Coompanion under senare tid emellertid börjat med att låta den sakkunnige att delta direkt delta i rådgivningsmöten (t.ex. expertisen för juridisk service), och då kan stödmottagaren direkt kommunicera med den sakkunnige.

En annan aspekt som rör regionkontorens storlek är att en verksamhetsledare på ett större kontor, med stöd av medarbetarna, också har större möjligheter att fokusera på strategiskt påverkansarbete och att stärka partnerskapet med andra rådgivar-organisationer. På ett mindre regionkontor blir det däremot lätt att verksamhetsledaren själv tar ett så stort ansvar för rådgivningen att det kan ske på de strategiska frågornas bekostnad.

Varje regionkontor utom Stockholm är organiserade som egna ekonomiska föreningar (Stockholm är en ideell förening). Att varje regionkontor är en egen förening innebär därför relativt stora administrativa omkostnader (overheads). Att varje region har en egen chef blir också väldigt chefstungt för Coompanion i sin helhet, även om cheferna i många fall även arbetar operativt i kärnverksamheten med rådgivning, information, etc. I ett fall delar emellertid två regioner på samma verksamhetsledare (Västmanland och Örebro), vilket måste betraktas som en intressant lösning.

För att främja ökad dynamik, kunna erbjuda direkt rådgivning med dem som är sakkunniga, och för att minska på omkostnader kan det därför ses som en intressant lösning att slå samman de nuvarande regionkontoren i större kluster. Det är också en möjlighet som flera intervjuade nämnt. Men en fråga som då också dyker upp är om det i sådana fall skulle vara på den lokala och regionala närvarons bekostnad. Om verksamheten för hela klustret skulle vara samlad på en och samma ort skulle det förmodligen vara så. Men om personalen inom samma kluster skulle verka från olika orter skulle det nödvändigtvis inte behöva bli det. Intressant i sammanhanget är Coompanions kontor i Västerbotten som idag är verksamt på tre orter (Umeå, Skellefteå och Lycksele). Det är i och för sig inom samma region, men utvärderingen bedömer att principen i sig att sprida ut personalen på flertalet orter, för att säkerställa lokal närvaro, förmodligen också skulle kunna var applicerbar på ett kluster som omfattar ett större område än en region.

Men en annan fråga som skulle ställas på sin spets med kluster är att det då också

skulle bli färre styrelser. Många styrelsemedlemmar är idag aktiva i det strategiska påverkansarbetet, och många representerar i sig en ort, en specifik del av regionen eller är engagerade i särskilda sakfrågor. Enligt uppgifter som nått utvärderingen finns idag en oro hos vissa styrelsemedlemmar om att kluster skulle kunna äventyra de nuvarande styrelsernas möjligheter till deltagande och inflytande. Utvärderingen bedömer att det inte kan uteslutas att det är en reell risk. Om den inte beaktades och hanterades, i en eventuell organisering i kluster, skulle en del av det värde som styrelserna idag tillför kunna äventyras.

Idag reglerar emellertid förordningen hur Coompanion har möjlighet att organisera sig, och med nuvarande formuleringar är det ändå inte möjligt att organisera sig i kluster. Förordningen anger (3 §) att "ett kooperativt utvecklingscentrums verksamhet skall antingen omfatta ett län eller en eller flera kommuner om länets storlek, invånarantal eller i övrigt starka skäl motiverar det". I praktiken innebär det alltså att regionkontoren inte kan organisera sig i större organisationer än vad de är idag. Dessutom är den beräkningsnyckel för finansieringen som tillämpas också reglerad i förordningen. Den är konstruerad på så sätt att två regioner som i teorin skulle bilda ett kluster skulle få en gemensam minskad finansiering än om de fortsatte att vara åtskilda. Det innebär minskade incitament att gå samman. Men, förordningar kan också ändras. Resonemanget i paragraferna ovan bör därför inte enbart ses som hypotetiskt.

Under sommarhalvåret (2020) tillsattes en arbetsgrupp på Coompanion som ska utreda Coompanions organisering. Den kommer enligt plan att presentera sitt resultat i maj 2021.

## 9. Slutsatser

Med utgångspunkt i utvärderingsfrågorna presenteras i detta stycke utvärderingens slutsatser. Strukturen följer utvärderingskriterierna.

### 9.1 Måluppfyllelse

***Har verksamheten 2017–2019 bidragit till de planerade resultaten och effekterna ute i verksamheten? Varför/varför inte?***

Utifrån bedömda prestationer, effekter och kundnöjdhet drar utvärderingen slutsatsen att Coompanion i huvudsak levererat väl i förhållande till de uppställda målen i ansökningarna och uppföljnings- och utvärderingsplanen. Utvärderingens fallstudier visar samtidigt att rådgivningarna varit väldigt olika till karaktär och omfattning. Det förklaras av vilka specifika behov av rådgivning som stödmottagarna haft och att Coompanion anpassat sig väl till dem.

Det statistiska materialet från Coompanions årliga rapporteringar visar på en hög grad av måluppfyllelse i form av *prestationer* för i stort sett alla Coompanions sex verksamhetsområden.

Trots att det statistiska materialet visar på god måluppfyllelse för prestationer så gäller inte detsamma för effekter. Målet för nya företag eller affärsverksamheter blev 14 procent lägre än det planerade. Särskilt för kooperativa företag (-36 procent) och arbetsintegrerande sociala företag (-34 procent) blev minskningen påtaglig. Flera respondenter har nämnt att det kan vara resurskrävande att ge stöd till att starta arbetsintegrerande sociala företag, men utvärderingen menar

samtidigt att detta borde ha varit känt då målen sattes.

Inom verksamhetsområdet rådgivning, som särskilt studerades inom utvärderingen, noterades från ett urval av rådgivningsinsatser att önskade *effekter* uppstod i vissa fall - men inte i andra. För de rådgivningar som var fruktsamma bidrog rådgivningarna till stödmottagarna fick stärkta kunskaper om start och drift av kooperativa företag samt ökat intresse och positivare attityder till kooperativt företagande.

I många fall bestod de konkreta resultaten av utvecklade stadgar, kompanjonavtal, verksamhetsplaner, underlag för val av bolagsform, stärkta organisationer, m.m., men även de mjukare värdena som kommer från Coompanions engagemang och anpassningsförmåga till stödmottagarnas reella behov visade sig vara framträdande. I vissa fall ledde dock Coompanions rådgivning inte till att någon verksamhet startades eller att en pågående verksamhet fick läggas ned eller bli vilande, trots att kunskaper och attityder blev utvecklade. Utvärderingen bedömer att orsaken till detta var att förutsättningarna helt enkelt inte var tillräckliga eller att förändringar uppstod på vägen. Utvärderingen har svårt att finna några specifika brister i rådgivningen i sig.

Rörande kundnöjdhet visar utvärderingen att kunderna i hög grad var nöjda med Coompanions rådgivning. Även Coompanions egna undersökningar pekar åt samma håll, även om de i statistiska termer inte uppnådde de uppställda målen i uppföljnings- och utvärderingsplanen.

Trots den positiva slutsatsen avseende måluppfyllelse kvarstår det förhållande att statistiken visar på att färre nya företag eller affärsverksamheter startade, särskilt för kooperativa företag och arbetsintegrerande sociala företag. En möjlig bidragande orsak till det kan vara att en del av rådgivningen i mycket högre grad än planerat (+81 procent) gick till redan etablerade företag.

En ytterligare aspekt att ta hänsyn till i bedömningen av måluppfyllelse är att även andra orsaker, utöver Coompanion rådgivningsstöd, kan ha bidragit till måluppfyllelse. Utifrån ett kontrafaktiskt perspektiv går det alltså inte att utesluta att de konstaterade effekterna hade kunnat ha uppstått ändå, utan Coompanions medverkan. Effekterna kunde också ha uppstått senare eller på ett annat sätt. I fallet med Coompanions rådgivningsverksamhet bör man alltså ställa sig frågan om, och i vilken grad, som det verkligen var en viss prestation som ledde till en konstaterad förändring på effektnivå (s.k. *attribution*<sup>5</sup>), eller om det var en helt annan faktor, eller om de samverkade.

I fallet med konstaterade nystartade verksamheter och att upprätthålla redan etablerade verksamheter så kan Coompanions rådgivning, utifrån ett kontrafaktiskt perspektiv, ha varit alltifrån *avgörande*, till *bidragande*, *marginell* eller utan *betydelse*. En sammantagen bedömning från utvärderingens urval av rådgivningsstöd visar att Coompanions rådgivningsstöd haft alltifrån en marginell till avgörande betydelse för att fem verksamheter idag är fullt verksamma och att en verksamhet förmått upprätthålla sin verksamhet – se nedan. Ett av de andra stöden, "Konstnärerna på pappersbruket", är alltjämt pågående och går ännu inte att bedöma utifrån ett kontrafaktiskt perspektiv.

- "Marinkonsulterna" uppger att det utan Coompanions stöd är långt ifrån

---

<sup>5</sup> Med attribution avses i vilken grad som en konstaterad effekt kan bedömas ha en viss orsak.

säkert att valet hade fallit på att bilda en ekonomisk förening, och att det inte heller är säkert att det hade gått på ett lika smidigt vis. Efter tre års verksamhet är respondenten från "Marinkonsulterna" starkt övertygad om att valet att bilda just en ekonomisk förening var det allra bästa. Utvärderingen bedömer att Coompanion haft en *avgörande* betydelse för att valet föll på ekonomisk förening, och att valet idag uppfattas som så lyckat av stödmottagarna.

- "Småbåtshamnen" uppger att kommunen, under förhandlingar, föreslog att bilda just en ekonomisk förening, och rekommenderade initiativtagarna till att ta kontakt med Coompanion för stöd. Efter tre års verksamhet är respondenten från "Småbåtshamnen" starkt övertygad om att valet att bilda just en ekonomisk förening var det allra bästa. Utvärderingen bedömer att Coompanion haft en *bidragande* betydelse för att det gick smidigt att bilda den ekonomiska föreningen på ett önskat sätt, men att initiativtagarna sannolikt hade kunnat få stöd på annat håll också. Respondenten från "Småbåtshamnen" tror emellertid inte att de hade kunnat hitta ett stöd som de hade blivit lika nöjda med.
- "Handbollsklubben" uppger att det är högst tveksamt om de hade orkat att bilda föreningen utan stödet från Coompanion. I stöttningen ingick också att bidra till att skapa styrelse och forma organisationen. Tre år efter att föreningen bilades har den idag en vital och växande verksamhet. Utvärderingen bedömer att Coompanion haft en *avgörande* betydelse för att föreningen kunde bildas.
- "Nyhets-appen" har svårt att exakt minnas vad Coompanions rådgivningsstöd genom ett rådgivningssamtal bestod utav. Ett aktiebolag bildades emellertid 2017 och är verksamt tre år senare. Utvärderingen bedömer att Coompanion haft en *marginell* betydelse för att bolaget kunde bildas och verksamheten bedrivs.
- "Vindkraftsföreningen" uppger att de är mycket nöjda med att Coompanion under 2019 kunde stödja dem med att anpassa sina stadgar efter ändrade lagkrav. Utan Coompanions stöd menar den intervjuade att de på ett eller annat sätt ändå hade varit tvungna att se till att få sina stadgar uppdaterade, men att hen på rak arm inte kan säga hur det i sådana fall hade gått till. De tror inte heller att ett annat stöd hade varit av samma kvalitet, både avseende innehåll och smidighet. Utvärderingen bedömer att Coompanion haft en *avgörande* betydelse för att arbetet med de nya stadgarna gick smidigt och att utfallet blev lyckat.
- "Arbetsintegrerande företaget" uppger att Coompanion hjälpte dem att planera sin verksamhet och bättre förstå hur de skulle kunna driva verksamheten affärsmässigt. Redan under 2019 då de fick rådgivningsstödet bildade de ett aktiebolag och har idag en väl utvecklad verksamhet. Utvärderingen bedömer att Coompanion haft en *bidragande* betydelse för att verksamheten kom igång så snabbt och att den idag drivs affärsmässigt.

Sammantaget drar utvärderingen slutsatsen att Coompanions verksamhet till en god grad bidragit till de övergripande målen i form av en mångfald av företagare och konkurrenskraftiga företag. Utvärderingen bedömer att verksamheten också bidragit till sociala positiva effekter, vilka saknas i de formella målbeskrivningarna.

En grundläggande förklaring till verksamhetens uppnådda resultat bedömer utvärderingen står att finna i tillgång till relevanta breda kunskaper i hela organisationen, stort engagemang och förmåga att lyssna och anpassa sig till stödmottagarnas faktiska behov.

***Har horisontella kriterier hanterats enligt stycke 2.4. i uppföljnings- och utvärderingsplanen. Varför/varför inte?***

I uppföljnings- och utvärderingsplanen var indikatorerna för horisontella kriterier att kontoren skulle ha en jämställdhetspolicy, mångfaldspolicy och miljöpolicy. Utvärderingen visar att regionkontoren lägger stor vikt vid att utveckla egna policyer som täcker dessa områden, men också utgår från det som Coompanion Sverige utvecklar centralt, framförallt inriktningen "Vassare och starkare tillsammans" från 2016.

## 9.2 Relevans

***I vilken utsträckning är organiseringen av det arbete som verksamhetsbidraget finansierar (d.v.s. programmets design) relevant för att, teoretiskt sätt, kunna bidra till de övergripande målen?***

Utvärderingen bedömer att verksamhetsbidragets design, som utgår från utlysning och ansökningar, och visualiserad i den av utvärderingen uppdaterade förändringsteorin, är relevant till stora delar, men inte alla.

- Utvärderingen konstaterar att de direkta målgrupperna för verksamhetsområdena planeringsprocesser och plattformar för social ekonomi är Coompanions beslutsfattare m.fl. Genom Coompanions strategiska påverkansarbete är förväntningen att de ska förbättra förutsättningarna för kooperativt och socialt företagande. En sådan mellannivå saknas idag i insatsens design. Samtidigt är det otydligt vad som mer specifikt inbegrips i verksamhetsområdena plattformar för social ekonomi och planeringsprocess. Utvärderingen har noterat att de inte är definierade i uppföljnings- och utvärderingsplanen.
- Inte heller designen är relevant för verksamhetsområdet processledning. För detta område saknas ytterligare en nivå i förändringsteorin. I jämförelse med de två områdena ovan nås beslutsfattare m.fl. indirekt (istället för direkt) av Coompanions arbete.
- Konkreta förmågehöjande komponenter såsom styrdokument (t.ex. stadgar och verksamhetsplaner), avtal (t.ex. kompanjonavtal), hänvisningar till andra rådgivningsorganisationer, m.m. saknas på förmågenivån i insatsen. Möjligtvis kan de omfattas av *kunskap*, men bör ändå klargöras. Även mjukare värden såsom inspiration, mod och självförtroende skulle kunna inbegripas på förmågenivån. Vilka förmågor som är aktuella att stärkas varierar självklart från stödmottagare till stödmottagare, beroende på dennes behov.
- Beskrivningen av de förväntad förändrade beteendena är alltför sparsamt beskriven i insatsen design. Det behöver nödvändigtvis inte *bara* vara

innova-tiva lösningar som leder till de övergripande målen, vilket designen anger idag.

- Mål som inbegriper positiva sociala frågor saknas i den övergripande målformuleringen i designen.

Utvärderingens bedömer att Coompanions verksamhet fyller ett faktiskt behov. Det finns många olika rådgivarorganisationer runt i landet som kan ge stöd till att starta upp affärsverksamheter, men ingen av dem har den inriktning som Coompanion har. Verksamheten som finansieras med verksamhetsbidraget fyller därför en viktig lucka. De intervjuade stödmottagarna uppger, i den mån de haft kontakt med andra rådgivarorganisationer, att de andra rådgivarna haft begränsad, eller ingen, kunskap om kooperativt och socialt företagande, och hur dessa kan påverka lokal och regional attraktivitet.

Utvärderingen har vidare bedömt genomförbarheten av både Tillväxtverkets och Coompanions förväntade aktiviteter och prestationer. Bedömningen är att både omfattning och innehåll var helt rimligt ställda och därmed bör ha varit genomförbara.

Utvärderingen bedömer att de kausala förhållandena i förändringsteorin, sett till de olika nivåernas rubriker, delvis är relevanta. Undantag är verksamhetsområdena planeringsprocesser, plattformar för social ekonom och processledning som inte direkt stärker målgruppernas (stödmottagarnas) förmågor. Designen saknar där mellannivåer (se ovan) och behöver därför utvecklas.

En utestående fråga är huruvida *medfinansiering* saknas i förändringsteorin.

Utvärderingen har noterat att *utlysningen* reflekterade en relativt odetaljerad design. Det hade sina fördelar då den öppnade upp för de sökande att föreslå alternativa lösningar till hur syftet med den rådande förordningen kunde uppnås. Ändå menar att utvärderingen att det saknades en programplan/insatsplan, inklusive en uppföljnings- och utvärderingsplanen med en *generell* förändringsteori som grund för utlysningen. Den hade kunnat bidra till en något mer utvecklad utlysning och lagt grunden för uppföljnings- och utvärderingsbarhet. Bl.a. hade förväntningarna på strategiskt påverkansarbete kunnat tydliggöras. I ett senare skede hade designen kunnat vidareutvecklas av Tillväxtverket och den i utlysningen framgångsrika organisationen (Coompanion) utifrån dennes ansökningar.

### ***I vilken utsträckning överensstämmer programmets design med den styrande förordningen, andra styrdokument, och med utlysningen?***

Insatsens design har jämförts med den externa styrningen av insatsen, m.a.o. den styrande förordningen. Syftet var att bedöma i vilken grad som styrningen efterlevts. Utvärderingen bedömer att både utlysning och ansökningar överensstämde med förordningen, liksom den verksamhet som sedan kom att bedrivas.

### ***I vilken utsträckning är Coompanions verksamhet organiserad med hänsyn till att både vara resurseffektiv och regionalt och lokalt förankrad?***



En av utvärderingsfrågorna rörde i vilken utsträckning som Coompanions verksamhet är organiserad med hänsyn till att både vara resurseffektiv och regionalt och lokalt förankrad.

Utvärderingen har noterat att Coompanion som organisation präglas av ett stort engagemang och att medarbetarna har god kunskap om kooperativt och socialt företagande. Men att i sin rådgivning vara heltäckande och ge goda råd till stödmottagarna innebär också att en stor kompetensbredd krävs.

Desto mindre varje regionkontor är, desto svårare kan det därför vara att på egen hand kunna tillgodose stödmottagarnas förväntningar. Men genom att använda sig av den juridiska service som Coompanion erbjuder på central nivå, och genom att samverka med andra regioner, kan stödmottagarnas behov i hög grad ändå tillgodoses. Många regioner har också byggt upp samarbeten med andra kontor, t.ex. de som geografiskt ligger nära. Även det nätbaserade kommunikationsverktyget SLACK utnyttjas flitigt. I de fall som flera regionkontor deltar i samma projekt har utvärderingen sett att nätverkandet mellan de deltagande regionkontoren gärna stärks.

Samtidigt går det inte att bortse från att större regionkontor skapar bättre förutsättningar för större intern dynamik. Trots stark regionsamverkan där kontoren har informationsutbyte med varandra så kan man inte heller bortse från att stödmottagaren då inte kommunicerar direkt med den som är sakkunnig. Verksamhetsledaren, med stöd av medarbetarna, har på större kontor också större möjligheter att fokusera på strategiskt påverkansarbete och att stärka partnerskapet med andra rådgivarorganisationer.

Att varje regionkontor är en egen ekonomisk förening innebär också relativt stora administrativa omkostnader (overheads) för varje region. Att varje region har en egen chef blir också väldigt chefstungt.

Det kan därför ses som en intressant lösning att slå samman de nuvarande regionkontoren i större kluster. Men en fråga som då också dyker upp är om det i sådana fall skulle vara på den lokala och regionala närvarons bekostnad. Om verksamheten för hela klustret skulle vara samlad på en och samma ort skulle det förmodligen vara så. Men om personalen inom samma kluster skulle verka från olika orter skulle det nödvändigtvis inte behöva bli det.

Men en annan fråga som skulle ställas på sin spets med kluster är att det då också skulle bli färre styrelser. Många styrelsemedlemmar är idag aktiva i det strategiska påverkansarbetet, och många representerar i sig en ort, en specifik del av regionen eller är engagerade i särskilda sakfrågor.

Idag reglerar också förordningen hur Coompanion har möjlighet att organisera sig, och med nuvarande formuleringar är det ändå inte möjligt att organisera sig i kluster. Dessutom är den beräkningsnyckel för finansieringen som tillämpas också reglerad i förordningen. Den är konstruerad på så sätt att två regioner som i teorin skulle bilda ett kluster skulle få en gemensam minskad finansiering än om de fortsatte att vara åtskilda. Det innebär minskade incitament att gå samman.

Utvärderingen drar slutsatsen att det utifrån de skäl som beskrivs finns stor potential med att bilda kluster, men att det inte är självklart att det skulle vara ändamålsenligt för alla regioner att gå samman med andra. Allt beror på de lokala och regionala förutsättningarna och möjligheterna. Ökad flexibilitet vore däremot

önskvärd. Idag står emellertid förordningen emellan för en sådan flexibilitet, både avseende beräkningarna för finansiering och kravet på organisering.

### 9.3 Bärkraftighet

#### *Är det sannolikt att uppnådda resultat och effekter är bärkraftiga över tiden?*

Utvärderingen har både gjort en kvantitativ och en kvalitativ bedömning av resultatens bärkraftighet. Den kvantitativa analysen utfördes av Tillväxtverket under sommarhalvåret 2020 medan den kvalitativa bedömningen utgår från utvärderingens övriga datainsamling.

#### **Kvantitativ analys**

I uppföljnings- och utvärderingsplanen uppgavs målet för den ekonomiska bärkraften till att minst 65 procent av företagen och de som på annat sätt gått samman i formaliserat samarbete skulle vara aktiva efter tre år (överlevnadsgrad). Den kvantitativa analysen visade att av de företag som redan stödåret 2015 var aktiva i Statistiska Centralbyråns register så var 83 procent fortsatt aktiva tre år senare. Av de företag som året därefter (2016) blev aktiva så var 71 procent fortsatt aktiva tre år senare. Med reservation för en viss skillnad i definition<sup>6</sup> kan utvärderingen dra slutsatsen att för bägge grupperna blev överlevnadsgraden högre än målet på minst 65 procent.

Ett annat mål i uppföljnings- och utvärderingsplanen var att omsättningen i stödföretagen skulle ha ökat minst lika mycket som i andra företag. Medianvärden från analysen visad att stödföretagen inledningsvis hade en snabbare utveckling än kontrollgruppernas företag. Därefter så mattades denna utveckling av, och omsättningen började t.o.m. att sjunka det tredje året för de företag som blev aktiva 2016. Analysen ger en svårtolkad bild av huruvida omsättningsmålet kan anses uppnått eller inte. En analys med en längre tidshorisont skulle möjligtvis ha kunnat ge ett tydligare svar.

Ytterligare ett mål i uppföljnings- och utvärderingsplanen var att antalet anställda i stödföretagen skulle ha ökat lika mycket som i andra företag. Analysen visade att i synnerhet under det första året efter det att stödföretagen blivit aktiva så växte antalet anställda, men till en viss del även för kontrollgrupperna. Ökningen pågick även till viss del under det andra året för både stödföretag och kontrollgrupper. Därefter, under det tredje året, följde emellertid en minskning av antalet anställda för stödföretagen, men inte för kontrollgrupperna. Analysen ger en svårtolkad bild av huruvida målet för antalet anställda kan anses uppnått eller inte. En analys med en längre tidshorisont skulle möjligtvis ha kunnat ge ett tydligare svar.

#### **Kvalitativ analys**

Utvärderingen övriga datainsamling visar att fyra av sju intervjuade verksamheter som startade 2017 är aktiva idag. Utvärderingen bedömer att de fyra är livskraftiga och välorganiserade och att tre av dem är ekonomiskt bärkraftiga över en överskådlig tid.

---

<sup>6</sup> Vissa av företagen som var aktiva 2015 kan även ha varit aktiva tidigare år, vilket innebär en viss skillnad i definition för målet i uppföljnings- och utvärderingsplanen där endast överlevnadsgraden för *nystartade* verksamheter avses.

Det fjärde företaget är fortfarande beroende av donationer för att driva sin verksamhet.

Av de tre stödmottagare som fick rådgivning 2019 och redan hade pågående verksamheter är två på väg att stärka sina verksamheters bärkraftighet tack vare stödet från Coompanion. En tredje verksamhet har däremot lagts ned. En fjärde verksamhet som startade sin verksamhet redan samma år som rådgivningen gavs bedöms driva en genomtänkt och bärkraftig verksamhet. Ytterligare två verksamheter kom aldrig att starta några avsedda verksamheter varför ingen bärkraftighet finns att bedöma för dem.

Det begränsade urvalet av stödmottagare som utvärderingen omfattar innebär att det utifrån bedömningarna ovan inte går att identifiera några mönster avseende bärkraftighet.

## 9.4 Bieffekter

*Vilka eventuella oplanerade effekter kan verksamheten ha bidragit till, såväl positiva som negativa?*

Inga negativa bieffekter från rådgivningen har framkommit genom utvärderingen, men däremot positiva.

Trots att utvärderingens urval av rådgivningsinsatser är relativt begränsat förefaller ett mönster träda fram för tre av rådgivningarna. Dessa hade det gemensamt att stödmottagarna var unga och att deras affärsidéer byggde på digital teknik. Ingen av dem kom emellertid så långt att de lyckades med att etablera några bestående verksamheter. I ett fall lades verksamheten tidigt ned och i två andra fall kom aldrig några företag eller föreningar att bildas överhuvudtaget. Dessa avbrutna verksamheter kan betraktas som misslyckanden. Men en positiv bieffekt består av att alla de tre, men i olika grad, gjorde erfarenheter som de sedan tagit med sig för att senare förverkliga i andra sammanhang.

Viktigt att notera också är att det strategiska påverkansarbetet inte enbart utförs av tjänstemännen på de olika Coompanion-kontoren utan även av de regionala styrelserna och av styrelsen för Coompanion Sverige. Styrelsernas arbetsinsatser är inte finansierade av verksamhetsbidraget. En bieffekt är emellertid att tack vare verksamhetsbidraget så får styrelsernas röster i det strategiska påverkansarbetet större legitimitet och tyngd, och kan även bygga på idéer och uppslag från verksamheten. Detsamma gäller för Coompanions arbete som remissinstans gällande ändringar i lagstiftning, beskattning och redovisningsprinciper för ekonomiska föreningar.

## 10. Rekommendationer

Rekommendationerna riktar sig framförallt till Tillväxtverket, men även till den stödmottagande organisationen (idag Coompanion). Notera att flera av rekommendationerna är överlappande.

### 1. Utveckla planering och utlysning

Tillväxtverket bör utveckla både en insatsplan och en övergripande målstyrande

förändringsteori innan utlysning, och dokumenten bifogas i utlysning. Efter beslut om tilldelning av verksamhetsbidraget bör sedan Tillväxtverket, tillsammans med den som vunnit utlysningen, utveckla en mer detaljerad förändringsteori samt en uppföljnings- och utvärderingsplan.

## **2. Synliggör strategiskt påverkansarbete**

Tillväxtverket bör redan i insatsplan, förändringsteori och i övriga utlysningsdokument klargöra vilka förväntningar man har på strategiskt påverkansarbete. I samband med utvecklingen av uppföljnings- och utvärderingsplanen (tillsammans med den som vunnit utlysningen) bör relevanta rapporteringskrav fastställas för det strategiska påverkansarbetet.

## **3. Utveckla förändringsteorin**

Den nuvarande förändringsteorin från 2017 bör ses över. Med utgångspunkt i den förändringsteori som utvecklades för föreliggande utvärdering (se bilaga stycke 2.5 och Bilaga 3 – Inception report) bör bland annat samtliga målgrupper för processledning, plattformar för social ekonomi och lokala och regionala planeringsprocesser ingå.

## **4. Stärk rapporteringen avseende effekter**

- A) Den stödmottagande organisationens (idag Coompanions) årliga rapportering avseende effekter bör utvecklas i samråd med Tillväxtverket. Möjligheterna är många. Nedan ges ett exempel, bland många, på hur en årlig studie skulle kunna påbörjas redan under 2021 eller 2022 med syfte att rapportera effekter. Vid framtida utlysningar bör dessa eller liknande rapporteringskrav framgå.

Varje år kan Tillväxtverket göra ett stratifierat slumpmässigt urval av 25 rådgivningsinsatser för djupstudier. Ett (1) rådgivningsstöd per region bör ingå i urvalet. Hälften av totalen kan vara förra årets rådgivningar, hälften nystartade företag/föreningar tre år tillbaka. Rullande för regionerna (vartannat år nystart för tre år sedan, vartannat år rådgivning året innan). Coompanion bör utföra datainsamling, analys och rapportering, bl.a. för att främja sitt interna lärande. Intervjuer kan huvudsakligen ske per telefon. Utgångspunkt för mätning och analys bör vara den uppdaterade förändringsteorin. Kvalitetskontroll kan göras av en extern kvalitetssäkrare (urval för kontroll, cirka 3-4 rådgivningar).

- B) Med en stärkt förändringsteori och uppföljnings- och utvärderingsplan som grund, utveckla rapporteringen av metodutveckling.
- C) Med en stärkt förändringsteori och uppföljnings- och utvärderingsplan som grund, utveckla rapporteringen av det strategiska påverkansarbetet.

## **5. Slipa på registerstudien**

- A) Säkerställ jämförbarhet mellan stödgrupper och kontrollgrupper.
- B) Inför en längre tidshorisont (minst 5 år)

## **6. Överväg att initiera en översyn av förordningen**

Förordningen är idag begränsande för hur de "kooperativa utvecklingscentren" kan organisera sig och leder till att potentialen med större föreningar inte tas tillvara. Syftet med begränsningen är emellertid att tillförsäkra regional närvaro. Tillväxtverket föreslås att verka för att initiera en process för att göra en översyn av

förordningen i avseende att skapa större flexibilitet för utvecklingscentren att organisera sig, men som samtidigt värnar om den regionala närvaron.

# Bilaga 1: Datakällor

## Platsbesök (stödmottagare)

Goodies Shop - Gävle  
Mellerud Handbollsklubb - Mellerud  
Not Quiet – Fengersfors, Åmål  
Ranneberg Småbåtshamn – Ranneberg, Ljungskile  
Redarservice - Ronneby

## Platsbesök (Coompanion)

Coompanion Blekinge (Karlshamn)  
Coompanion Fyrbodol (Trollhättan)  
Coompanion Stockholm (Stockholm)  
Coompanion Sverige – ”kansliet” (Stockholm)  
Coompanion Västerbotten (Umeå och Skellefteå)

## Intervjuer

### Stödmottagare

Enayat Tamim	Nobo Dental Teknik AB
Helene Lindberg	Mellerud Handbollsklubb
Henrik Eklund	Ranneberg Småbåtshamn
Johan Edvardsson	Redarservice
Karim Alkordi	Goodies Shop
Lana Brandorne	Lavaro
Malin Cobanov	Hyreskooperativet Granaten
Per-Ola Frisell	Blekinge Vindkraft
Pontus Hedenberg	Handiplay
Robin van Wiyk	Impatient Design
Susanne Persson	Lek Bro AB
Viktor Lidholdt	NewsVoiceDotCom
Ylva Frid	Not Quiet

### Coompanion

Ann Ugglå Flodin	Verksamhetsledare, Coompanion Fyrbodol
Gordon Hahn	Ordförande, Coompanion Sverige
Jenny Kowalewski	VD / metodutvecklingsansvarig, Coompanion Sverige
Karin Nilsson	Administratör, Coompanion Sverige
Karina Lindgren	Styrelsemedlem, Coompanion Sverige
Lisa Nilsson	Affärsrådgivare, Coompanion Västerbotten
Lotta Forslind	Affärsrådgivare, Coompanion Fyrbodol
Louise Sandholm Lindell	Verksamhetsledare, Coompanion Blekinge
Malin Karlsson	Affärsrådgivare, Coompanion Blekinge
Maria Aziz	Verksamhetsledare, Coompanion Stockholm
Marita Öberg Molin	Styrelsemedlem, Coompanion Sverige
Naimul Abd	Affärsrådgivare, Coompanion Stockholm
Rehman Amin	Affärsrådgivare, Coompanion Västerbotten
Roger Philipsson	Verksamhetsledare, Coompanion Västerbotten

### Konsulter till Coompanion (f.d. Coompanion-medarbetare)

Linn Fransson	Global Consulting 2030 AB, Skellefteå
Magnus Andersson	Föreningsjuristen, Växjö

## Tillväxtverket

Antonio Tolj	Programansvarig
Eva Carlsson	Programansvarig
Helena Nyberg Brehnfors	Enhetschef

### **Dokument**

- Förordning (2001:1194) om statsbidrag till kooperativ utveckling m.m.
- Tillväxtverkets utlysning
- Ansökningar (de fyra regionala kontoren i urvalet)
- Tillväxtverkets beslut (de fyra regionala kontoren i urvalet)
- Coompanion - Uppföljningsstatistik och uppföljningsrapporter
- Coompanion - NKI-undersökningar 2017, 2018 och 2019
- Coompanion - "Metodutveckling 2017-2019"
- Coompanion - "Vassare och starkare tillsammans" och andra strategi - och policydokument
- "Utveckling i företag med stöd via Coompanion", Eva Hagsten, Tillväxtverket, 2020-10-12

## Bilaga 2: Förordning 2001:1194

SFS nr: 2001:1194

Departement/myndighet: Näringsdepartementet RSN

Utfärdad: 2001-12-13

Ändrad: t.o.m. SFS

2009:157

Ändringsregister: SFSR (Regeringskansliet)

Källa: Fulltext (Regeringskansliet)

1 § Denna förordning innehåller föreskrifter om statsbidrag till kooperativa utvecklingscentrum och syftar till att säkerställa kooperativa utvecklingscentrums verksamhet i hela landet. Förordning (2005:876).

2 § Med kooperativt utvecklingscentrum avses i denna förordning en kooperativt organiserad verksamhet i form av en ekonomisk eller ideell förening eller ett aktiebolag, som har kooperativa, ideella eller offentliga organisationer som medlemmar eller ägare och som

1. har till huvudsaklig uppgift att ge de råd och den information som behövs inför, under och efter start av kooperativa och andra liknande företag,

2. stimulerar lokalt och regionalt utvecklingsarbete med inriktning på företagande, och

3. utvecklar nya verksamheter samt metoder som kan användas i det arbete som avses i 1 och 2. Förordning (2005:876).

Förutsättningar för bidrag

3 § Ett kooperativt utvecklingscentrums verksamhet skall antingen omfatta ett län eller en eller flera kommuner om länets storlek, invånarantal eller i övrigt starka skäl motiverar det. Förordning (2005:876).

4 § Bidrag kan ges i form av ett grundbidrag och ett särskilt bidrag.

Grundbidrag får lämnas för ett år i sänder till kooperativa utvecklingscentrum för att bedriva sådan verksamhet som anges i 2 § 1 och 2.

Särskilt bidrag får lämnas för att bedriva sådan verksamhet som anges i 2 § 3 till ett projekt som omfattar flera kooperativa utvecklingscentrum eller till en organisation som drivs gemensamt av flera kooperativa utvecklingscentrum. En sådan organisation är i detta fall att betrakta som ett kooperativt utvecklingscentrum.

Tillväxtverket får meddela närmare föreskrifter om grundbidrag och särskilt bidrag. Förordning (2009:157).

5 § Bidrag får lämnas endast om verksamheten är väl fungerande och varaktig.

6 § För att ytterligare bidrag skall kunna beviljas ett kooperativt utvecklingscentrum skall detta ha fullgjort den redovisningskyldighet som anges i 11 §. Förordning (2005:876).

Beräkning av bidrag



7 § Grundbidragets storlek bestäms med hänsyn till folkmängden och förutsättningarna i övrigt i det län eller de kommuner som verksamheten omfattar.

Det särskilda bidraget bestäms efter de föreskrifter som Tillväxtverket meddelar. Förordning (2009:157).

8 § Bidrag får lämnas med högst 50 procent av den beräknade kostnaden för den verksamhet som ansökan avser.

Tillväxtverket får, om det finns särskilda skäl, besluta att grundbidrag får lämnas med mer än 50 procent av den beräknade kostnaden. Förordning (2009:157).

Förfarandet i bidragsärenden

9 § Frågor om bidrag prövas av Tillväxtverket. En ansökan om bidrag ska ges in till Tillväxtverket och innehålla de uppgifter som verket beslutar. Förordning (2009:157).

10 § Tillväxtverket kan besluta om att betala ut förskott på bidraget. Förordning (2009:157).

Särskild redovisning

11 § Ett kooperativt utvecklingscentrum som har tagit emot bidrag är skyldigt att redovisa hur bidraget använts enligt de föreskrifter som Tillväxtverket meddelar. Förordning (2009:157).

Återbetalningsskyldighet

12 § Tillväxtverket kan besluta att ett bidrag skall betalas tillbaka om

- bidraget betalats ut på grund av uppenbart felaktiga eller vilseledande uppgifter,
- bidraget eller förskottet på bidraget inte använts för avsett ändamål, eller
- bidragets användning inte har redovisats i enlighet med 11 §.

Förordning (2009:157).

Övriga bestämmelser

13 § Beslut av Tillväxtverket enligt denna förordning får inte överklagas. Förordning (2009:157).

14 § Tillväxtverket får meddela de ytterligare föreskrifter som behövs för verkställigheten av denna förordning. Förordning (2009:157).

Övergångsbestämmelser

2001:1194

1. Denna förordning träder i kraft den 1 januari 2002.
2. Genom förordningen upphävs förordningen (1998:1633) om statsbidrag till kooperativ utveckling. Föreskrifterna i den upphävda förordningen skall dock tillämpas för bidrag som beslutats enligt den förordningen.

# Bilaga 3 - Inception report

## Utvärdering Coompanion verksamhetsbidrag 2017 - 2019

### 1. Beskrivning av utvärderingens syfte

#### Bakgrund till utvärderingen

I uppföljnings- och utvärderingsplanen för verksamhetsbidraget för att främja kooperativ utveckling, daterad den 30 mars 2017, slog Tillväxtverket fast att en utvärdering skulle göras hösten 2019 för att utvärdera resultat- och effektmål. Man menade att kunskapen och förståelsen för verksamheten är viktig hos aktörer som företagsrådgivare, finansieringsinstitut, politiker och tjänstemän, men att målen är svåra att göra uppföljningsbara. I dokumentet menar man därför att målen "skulle vinna på att istället behandlas i en något större undersökning".

Tillväxtverket har genom dialog med Coompanion Sverige kommit överens om att genomföra föreliggande slututvärdering. Frågan förankrades vid dialogmöte i februari 2020.

Avropsförfrågan med kravställan framgår av Bilaga 4.

#### Utvärderingens omfattning

Uppdraget avser utvärdering av hela det verksamhetsbidrag som de 25 regionala Coompanion beviljats för perioden 2017-2019.

#### Utvärderingens målgrupper och syfte

Syftet med utvärderingen är att generera lärande för Tillväxtverket och Coompanion. Både Tillväxtverket och Coompanion ser stora möjligheter till lärande genom utvärderingen. Detta lärande ska:

- Hjälpa Tillväxtverket att bättre förstå hur Coompanions arbete fungerar och vilka resultat och effekter som Coompanion uppnår, och i vilken grad som de är bärkraftiga över tiden. Med denna ökade förståelse vill Tillväxtverket kunna stärka sig i rollen som samarbetspart och finansiär för verksamhetsbidraget.
- Hjälpa Coompanion att bättre kunna visa på vilka planerade, men även oplanerade effekter, som Coompanion uppnår genom sitt arbete, samt effekternas bärkraftighet.
- Bidra till Coompanions förståelse om organisationen kan organisera sig på ett mer resurseffektivt sätt men fortfarande vara regionalt och lokalt förankrad.

## **Målgruppernas användning av utvärderingen**

Utvärderingens primära målgrupper är alltså Tillväxtverket och Coompanion. Det innebär att deras faktiska användning av det lärande som både utvärderingsprocessen, utvärderingsrapporten och spridningen av utvärderingen står i fokus för detta uppdrag:

- 4) Tillväxtverket avser att använda sitt lärande från utvärderingen till att inför de kommande årliga avtalsperioderna, och framtida utlysningar, ställa mer precisa och relevanta villkor vid utlysning av verksamhetsbidraget. Tillväxtverket vill också under avtalsperioderna säkerställa god dialog och uppföljning.
- 5) Coompanion vill använda informationen om verksamhetens effekter, och deras bärkraftighet, till att lära från varandra och att visa för omvärlden vilken betydelse som verksamheten har.
- 6) Den ökade förståelsen om verksamhetens organisering vill Coompanion använda till för att i nutid eller senare överväga att göra en fördjupad översyn av hur de organiserar sin verksamhet.

## **2. Beskrivning av utvärderingsobjektet (insatsen)**

### **Utvärderingsobjektet och insatsens tidsperiod**

Utvärderingsobjektet avser hela det verksamhetsbidrag som Tillväxtverket beviljat 25 regionala Coompanion-organisationer för perioden 2017–2019.

Coompanion består av 25 regionalt ägda och styrda Coompanionorganisationer som verkar för hållbart, tillsammansägt företagande i hela Sverige. De regionala Coompanion tillhandahåller kostnadsfri företagsrådgivning, processledning, utbildningar och föreläsningar för de som vill starta en verksamhet ihop eller som vill vidareutveckla den. Coompanion är ett kooperativ med nära 1.000 medlemsorganisationer. På central nivå verkar Coompanion Sverige.

Den slutliga målgruppen för insatsen är alltså dem som vill starta en verksamhet tillsammans eller som vill vidareutveckla en verksamhet som redan existerar. Den direkta målgruppen, som kan ge detta stöd, är de regionala Coompanion-kontoren. Genom insatsen erhåller de ett grundbidrag för att driva sin verksamhet. En mindre del av stödet, det s.k. särskilda stödet, går via de regionala Coompanionkontoren till Coompanion Sverige för att utveckla nya verksamheter och metoder.

Verksamhetsbidragen får som högst uppgå till 50 procent av den beräknade kostnaden för den verksamhet som ansökningarna gällt.

### **Beviljade och utbetalda medel**

Totalt uppgick det beviljade beloppet till 84 miljoner kronor.

### **Mål, förändringsteori, indikatorer och horisontella kriterier**

En uppföljnings- och utvärderingsplan daterad 2017-03-30, upprättad av Tillväxtverket, beskriver insatsens problembild, syfte, program/insatsidé, målgrupp, resurser, tidsram och förändringsteori. Den senare innehåller mål på

olika nivåer, indikatorer m.m..

Insatsens ursprungliga förändringsteori återfinns i Bilaga 1. I enlighet med uppdragets kravställan har den uppdaterats för att följa den grundmodell för förändringsteori som Tillväxtverket numera tillämpar (se stycke 4 och Bilaga 2).

Enligt uppföljnings- och utvärderingsplanen är ett av syftena med insatsen att "bidra till en mångfald av företagare och konkurrenskraftiga företag genom de möjligheter som den kooperativa värdegrunden innebär". Ett annat syfte är att "bidra till lokal och regional attraktivitet genom att utveckla nya lokala och regionala förutsättningar samt bibehålla service som tidigare har utförts i annan regi". Som effektmål anges flertalet nystartade företag och verksamheter, att de är ekonomiskt bärkraftiga, mångfald av företagare, m.m. Indikatorer och källor för mätning anges i uppföljnings- och utvärderingsplanen. Där ingår också ett stycke om horisontella kriterier. I ett stycke om lärandestrukturer beskrivs förväntningarna på Coompanions uppföljning och rapportering.

### **Organisering av insatsen**

Insatsen har genomförts av Tillväxtverket med enheten för Entreprenörskap som ansvarig. Vid enheten finns en ansvarig handläggare för insatsen. Denne har även har andra arbetsuppgifter.

Tillväxtverket upprättade ingen programplan för insatsen. En text för utlysning skrevs däremot och verksamhetsbidraget utlystes på Tillväxtverkets hemsida med sista ansökningsdag den 25 november 2016. Totalt inkom 25 regionala Coompanionkontor med ansökningar som följde en given mall. Alla ansökningar beviljades. I ansökan angav varje sökande bland annat syfte, mål, indikatorer, projektorganisation, resultatpridning, tid- och aktivitetsplan, budget och uppföljning. I mars 2017 upprättade Tillväxtverket en uppföljnings- och utvärderingsplan.

### **Styrning**

Verksamhetsbidrag till kooperativ utveckling styrs och stöds av följande dokument:

- Tillväxtverkets utlysning och organisationernas ansökningar
- Förordning (2001:1194) om statsbidrag till kooperativ utveckling m.m.
- Föreskrifter om ändring av Tillväxtverkets föreskrifter (TVFS 2014:1) om statsbidrag till kooperativ utveckling
- Allmänna villkor verksamhetsbidrag till kooperativ utveckling
- Handboken för verksamhetsbidrag – En handledning för dig som ansöker om verksamhetsbidrag
- Handledning – handläggning av verksamhetsbidrag 2017-2019 (riktad till Tillväxtverkets handläggare) som bland annat innehåller:
  - Uppföljning av verksamhetsbidrag
  - Ansökan om förskott

### **Planerad uppföljning och utvärdering**

För att följa upp verksamheten och föra samtal om gemensamma frågor har fyra dialogmöten varit inplanerade per år. I samband med dialogmötena ska organisationerna ha lämnat skriftliga lägesrapporter med information som är relevant för uppföljning och utvärdering. Delrapporter med samma typ av

information ska ha lämnats efter varje verksamhetsår. Tillväxtverket ska även ha fått information om, och getts möjlighet att delta i, seminarier, workshops och andra aktiviteter som organisationen arrangerat. Verksamheten ska slutrapporteras senast den sista juni 2020.

I uppföljning- och utvärderingsplanen är Coompanions uppföljningssystem noterad som källa för samtliga utfallsmål (prestationer), med undantag av Tillväxtverkets stödjande arbete. För resultatmålen (förändrade förmågor, beteenden och effekter) hänvisas också till Coompanions administrativa system, men även:

- NKI-undersökning – Coompanion
- Statistisk treårsuppföljning med data från SCB – Tillväxtverket
- "Utvärdering hösten 2019" – alltså föreliggande utvärdering.

### 3. Utvärderingskriterier och utvärderingsfrågor

Enligt avropsförfrågan ska utvärderingskriterierna relevans, effektivitet, bärkraftighet och impact tillämpas i utvärderingen.

Hållbarhetsaspekter är inte specifikt efterfrågade i avropsförfrågan, men framgår i uppföljnings- och utvärderingsplanen. Dessa föreslås därför att integreras i utvärderingskriteriet effektivitet.

Utifrån en genomgång av avropsförfrågans utvärderingskriterier och utvärderingsfrågor, dokumentläsning samt samtal med Tillväxtverket och Coompanion förutser vi att hantera de tre utvärderingskriterierna på det sätt som framgår nedan.

#### Relevans

För utvärderingskriteriet relevans angav avropsförfrågan dessa utvärderingsfrågor:

- d. I vilken utsträckning är organiseringen av det arbete som verksamhetsbidraget finansierar (d.v.s. programmets design) relevant för att, teoretiskt sätt, kunna bidra till de övergripande målen?

Reflektion: Som bedömningsgrund för att bedöma programmets design i förhållande till övergripande mål kommer den uppdaterade förändringsteorin att användas. Särskilt fokus kommer att ligga på att bedöma genomförbarheten av de planerade aktiviteterna och antaganden om hur en resultatnivå förväntas bidra till en annan (kausaliteten).

- e. I vilken utsträckning överensstämmer programmets design med den styrande förordningen, andra styrdokument, och med utlysningen?

Reflektion: Utöver den styrande förordningen kommer även utlysningen och ansökningarna att användas för att bedöma överensstämmelse. Som bedömningsgrund kommer även för denna utvärderingsfråga den uppdaterade förändringsteorin att användas.

- f. I vilken utsträckning är Coompanions verksamhet organiserad med

hänsyn till att både vara resurseffektiv och regionalt & lokalt förankrad?

Reflektion: Vi tolkar "lokalt- och regionalt förankrad" som att Coompanion på regionnivå, eller t.o.m. på lokalnivå, i så hög grad som möjligt själv kan erbjuda de tjänster som efterfrågas. Vi tolkar "resurseffektiv" som att dessa tjänster kan erbjudas och levereras så pass kostnadseffektivt som möjligt.

Vi föreslår att begränsa frågan till det regionala området. Inledningsvis kommer en kartläggning att göras av alla de tjänster som möjligen kan efterfrågas i en region. Därefter, utifrån ett urval av regionkontor, kommer en bedömning att göras av vad regionkontoren erbjuder i praktiken idag. Därefter kommer olika genomförbara alternativ att identifieras, både sådana som erbjuder fler, men också färre, regionalt förankrade tjänster. Här måste också juridiska aspekter vävas in. En avvägning kommer då att göras mellan den regionala förankringen och dess värde, och kostnadseffektiviteten. Datainsamlingen kommer att kräva ett stort antal intervjuer på regionnivå, både med de regionala kontoren och kunderna.

### **Effektivitet**

För utvärderingskriteriet effektivitet angav avropsförfrågan denna utvärderingsfråga:

- c. Har verksamheten 2017–2019 bidragit till de planerade resultaten och effekterna ute i verksamheten? Varför/varför inte?

Reflektion: Som bedömningsgrund för att bedöma och analysera programmets effektivitet, d.v.s. måluppfyllelse, i förhållande till övergripande mål kommer den uppdaterade förändringsteorin att användas. Därutöver kommer horisontella kriterier att inbegripas enligt stycke 2.4. i uppföljnings- och utvärderingsplanen.

### **Bärkraftighet**

För utvärderingskriteriet bärkraftighet angav avropsförfrågan denna utvärderingsfråga:

- b. Är det troligt att resultaten och effekterna är bärkraftiga över tiden?

Reflektion: Bärkraftighet avser om de uppnådda effekterna är bestående över tiden. En distinktion måste emellertid göras mellan grundbidrag och särskilda bidrag.

Grundbidragen avser att finansiera de regionala kontorens operativa verksamhet med att ge råd och information, varför den förmåga som insatsen tillför (finansiella medel) är avsedda att förbrukas/omvandlas till en ökad förmåga hos andra (kunderna). För grundbidraget bör därför bärkraftigheten bedömas på den nivå i en förändringsteori där kundernas förmågor återspeglas – och effekterna av dessa.

Det särskilda bidraget däremot är avsett att utveckla nya verksamheter och metoder för Coompanion självt, alltså att utveckla vissa särskilda förmågor hos Coompanion. För det särskilda bidraget bör därför bärkraftigheten bedömas på den nivå i en förändringsteori där Coompanions förmågor återspeglas – och effekterna av dessa.

Vid bedömingen av både grundbidraget och det särskilda bidraget kommer även en uppskattning göras om sannolikheten för att kunderna respektive Coompanion själva kommer att förmå anpassa förmågornas relevans över tiden.

Bedömningen av bärkraftigheten för grundbidragen kommer dels att bygga på den statistiska undersökningen som kommer att ge kvantitativa data, dels kvalificerade kvalitativa bedömningar för vilka, av naturliga skäl, begränsad evidens kommer att finnas.

## **Impact**

För utvärderingskriteriet impact angav avropsförfrågan denna utvärderingsfråga:

- b. Vilka eventuella oplanerade effekter kan verksamheten ha bidragit till, såväl positiva som negativa?

Reflektion: Vi bedömer att de stöd som de regionala Coompanion-kontoren ger kunderna i relativt hög grad kan bidra till att aktivera dynamiska processer vars effekter inte alltid är kända på förhand. Det kan därför inte uteslutas att oförutsedda effekter uppstår, både positiva och negativa. Dessa är viktiga att fånga in, men det är inte säkert att de alltid fångas in i den löpande uppföljningen och rapporteringen. För utvärderingen innebär det en särskild utmaning att identifiera dem. Genom att genomföra djupintervjuer med kunderna, utifrån ett urval, förväntas dock att flertalet oplanerade effekter ska kunna täckas in av utvärderingen.

## **Revidering av utvärderingskriterierna och utvärderingsfrågorna**

Ingen revidering föreslås av utvärderingskriterierna.

För en av utvärderingsfrågorna, under relevanskriteriet, föreslås följande revidering:

- I vilken utsträckning är Coompanions verksamhet organiserad med hänsyn till att både vara resurseffektiv och regionalt förankrad?

Under effektivitetskriteriet föreslås att följande utvärderingsfråga läggs till:

- Har horisontella kriterier hanterats enligt stycke 2.4. i uppföljnings- och utvärderingsplanen. Varför/varför inte?

## **4. Utvärderingsmetodik och datainsamlingsmetoder**

### **Teoribaserad ansats**

Det föreslås att utvärderingen görs utifrån en teoribaserad ansats. Det innebär att utvärderingen tar sin utgångspunkt i programmets uppdaterade förändringsteori som tydliggör hur genomförda aktiviteter är tänkta att bidra till resultat och effekter. Med den teoribaserade ansatsen kan utvärderingen göra en systematisk analys av hur programmet är tänkt att fungera (relevans) och hur den faktiskt fungerar (effektivitet och bärkraftighet).

Teoribaserad utvärdering är en mycket användbar ansats för att analysera effekter, men även för att bedöma relevans och bärkraftighet och för att identifiera oplanerade effekter. Vi bedömer därför att den uppdaterade förändringsteorin för programmet är en lämplig utgångspunkt för utvärderingen.

## **Urval av regioner**

För att möjliggöra fördjupad datainsamling föreslås att utvärderingen gör ett urval av de 25 regionala verksamheterna. För att eftersträva representativitet har följande variabler beaktats:

- Storlek på verksamheten
- Geografi
- Mätbarhet

Med utgångspunkt i variablerna ovan och i samråd med Coompanion Sverige har följande regionverksamheter valts: Stockholm, Blekinge, Fyrbodal och Västerbotten.

### **Urval av rådgivningsstöd som lett till nystart 2017**

För att möjliggöra fördjupade kompletterande analyser på resultatnivå (förändrade förmågor, beteenden och effekter) föreslås att per region göra ett urval av två rådgivningsstöd som lett till nystart 2017. Urvalet av de två stöden föreslås göras slumpmässigt. Så långt som möjligt kommer intervjuer att genomföras genom personliga möten i kombination med platsbesök av verksamheterna.

### **Urval av rådgivningsstöd 2019**

För att möjliggöra fördjupade kompletterande analyser på resultatnivå också att per region göra ett urval av två rådgivningsstöd som getts under 2019. Urvalet av de två stöden föreslås göras slumpmässigt. Telefonintervjuer kommer att göras.

En förutsättning för att kunna tillämpa denna metod är att regionkontoren registrerat varje stöd och att kontaktinformation finns tillgänglig. Dessa stöd behöver nödvändigtvis inte ha lett till att någon ny verksamhet startats eller vidareutvecklats – och kompletterar därför bedömningen av de två stöd för att starta eller vidareutveckla företag som beskrivs ovan.

## **Utvärderingsramverk**

I ett utvärderingsramverk (se bilaga 3) presenteras de föreslagna utvärderingsfrågorna (se ovan) och kopplas till metoderna för datainsamling och källor. Ramverket ligger bland annat till grund för utformandet av intervjuguider och planeringen av platsbesök.

## **Datainsamlingsmetoder – primärdata och sekundärdata**

Genom att använda en kombination av flera olika datakällor, både primärdata och sekundärdata, förväntas vi få fördjupade svar på utvärderingsfrågorna. Just bredden av metoder och datakällor blir av stor vikt för att kunna bedöma impact. Följande metoder för datainsamling föreslås:

### **Dokument (sekundärdata)**

- Uppföljningsstatistik och uppföljningsrapporter
- Förordning (2001:1194) om statsbidrag till kooperativ utveckling m.m.
- Föreskrifter om ändring av Tillväxtverkets föreskrifter (TVFS 2014:1) om statsbidrag till kooperativ utveckling
- Allmänna villkor verksamhetsbidrag till kooperativ utveckling



- Handboken för verksamhetsbidrag – En handledning för dig som ansöker om verksamhetsbidrag
- Handledning – handläggning av verksamhetsbidrag 2017-2019 (riktad till Tillväxtverkets handläggare) som bland annat innehåller: Uppföljning av verksamhetsbidrag, Ansökan om förskott.
- Tillväxtverkets utlysning
- Ansökningar (de fyra regionala kontoren i urvalet)
- Tillväxtverkets beslut (de fyra regionala kontoren i urvalet)

### **Intervjuer (primärdata)**

- Minst åtta fokusgruppsintervjuer kommer att genomföras, två per region, för de rådgivningsstöd som getts till företag som startats 2017.
- Uppskattningsvis kommer sammanlagt åtta telefonintervjuer, uppdelat på de fyra urvalsregionerna, att genomföras med dem som erhållit stöd i form av rådgivning under 2017.
- Minst fyra intervjuer kommer att genomföras på Coompanion Sverige.
- Minst åtta intervjuer kommer att genomföras, två per region, i de regionala Coompanion som ingår i urvalet.
- Minst tre intervjuer kommer att göras på Tillväxtverket.

### **Observationer/fältbesök (primärdata)**

Fokusgruppsintervjuerna föreslås att genomföras på plats hos företagen. Det innebär då möjligheter till observationer av företagets verksamhet och eventuella effekter på samhällsnivå kopplade till det stöd som getts. Inför varje besök kommer platsbesöken att planeras och kontakt att tas med företagen för att diskutera möjligheterna till att göra observationer.

### **Statistiska undersökningar(sekundärdata)**

- Den programansvarige på Tillväxtverket kommer under sommarhalvåret 2020 låta genomföra en statistisk undersökning med registerdata från SCB för de företag som mottagit rådgivning år 2015. Eva Hagsten från Uppföljnings- och utvärderingsenheten kommer att ge stöd. Undersökningen kommer att bedöma överlevnadsgrad, omsättning och antalet anställda i jämförelse med en kontrollgrupp. Variablerna förväntas att bli fastställda inom kort.
- NKI-undersökning, genomförd av Coompanion.

### **Avgränsning**

Utifrån målgruppernas uttalade förväntningar på användningen av utvärderingen ingår det inte att utvärdera den del av insatsen som rör effektmålet att varje regional utvecklings- och innovationsstrategi ska innehålla tydliga målsättningar för kooperativ/sociala företag och den sociala ekonomin.

## 5. Organisering av utvärderingen

Mats Alentun, Tillväxtverket, kommer att genomföra utvärderingen. En referensgrupp kommer att sammankallas vid minst sex tillfällen under utvärderingens genomförande. De enskilda referensgruppsmedlemmarna står även till hands för enskilda konsultationer däremellan.

### Arbets- och tidsplan

Efter godkännande av inception report påbörjas datainsamling och analys. Vid analysen värderas det insamlade datamaterialet utifrån utvärderingsfrågorna i utvärderingsramverket. Genom analysarbetet säkerställs att slutsatserna och rekommendationerna blir väl underbyggda.

I slutet av analysperioden kommer ett intressentseminarium att hållas där målgruppen och andra intressenter får möjlighet att ta del av de preliminära analyserna. Samtidigt som det innebär ett lärotillfälle för de inbjudna bidrar det till utvärderingens kvalitetssäkring.

Resultatet av datainsamlingen, analysen och lärseminariet sammanställs i ett utkast på preliminär rapport senast den 15 juni 2020. Denna kommer att levereras till målgrupperna och andra intressenter för kommentarer. En slutlig utvärderingsrapport ska levereras senast den 30 juni 2020.

Efter godkännande av rapporten kommer de olika spridningsaktiviteterna (se ovan) att äga rum.

Utvärderingens planerade milstolpar:

- 21 april Inception report godkänd
- 22 april -14 juni Datainsamling, analys och rapportskrivning
- 8 juni Intressentseminarium
- 15 juni Utkast på utvärderingsrapport
- 22 juni Kommentarer från samtliga målgrupper
- 30 juni Utvärderingsrapport inlämnad
- 15 augusti Slutseminarium för utvärderingsrapporten
- September 2020 Publicering i Tillväxtverkets publikationsdatabas
- September 2020 Workshop - Årsmöte Coompanion
- September 2020 Seminarium Tillväxtverket - verksamhetsbidrag
- September 2020 Informationsblad utarbetat för olika spridningsaktiviteter

### Risker och begränsningar

På grund av den rådande situationen med pandemi är rörligheten i landet begränsad. Coompanion är för tillfället också extra hårt belastat med att ge stöd och råd till företagare. Risken är därför överhängande att den föreslagna tidsplanen inte kommer att hålla. En avstämning och eventuell revidering av tidsplanen kommer löpande att göras med Coompanion Sverige.

## **6. Förhållningssätt till lärande: Utvärderingsprocessen, rapporten och spridning**

För att säkerställa Tillväxtverkets och Coompanions lärande och användbarhet av utvärderingen står både utvärderingsprocessen, utvärderingsrapporten i sig och spridningen av utvärderingen i fokus för detta uppdrag.

### **Utvärderingsprocessen**

I utformningen av avropsförfrågan har Tillväxterket redan arbetat participatoriskt med den andra målgruppen; Coompanion. Under framarbetandet av föreliggande inception har samma förhållningssätt legat som grund med att uppmuntra och skapa möjligheter till deltagande både avseende Tillväxtverket och Coompanion.

Samma förhållningssätt kommer att tillämpas under resterande del av utvärderingsprocessen. Framförallt kommer det att manifesteras i ett intressentseminarium då stora delar av datainsamling ägt rum men då utkastet på utvärderingsrapport ännu inte presenterats. Vi det tillfället kommer Tillväxtverket, Coompanion och andra intressenter att bjudas in.

Efter det att utkastet på utvärderingsrapporten utarbetats kommer både målgrupperna och andra intressenter att uppmuntras till att ta del av rapporten och lämna kommentarer.

Utifrån Tillväxtverkets och Coompanins önskemål finns också möjligheter att diskutera utvärderingens preliminära slutsatser vid årets kvarvarande dialogmöten.

### **Utvärderingsrapporten**

Utvärderingsrapporten kommer att vara utformad på så sätt att den är välstrukturerad och lättillgänglig och kommer att presentera tillämpbara rekommendationer på fortsatt arbete som är direkt riktade till olika intressenter, framförallt utvärderingens målgrupper Tillväxtverket och Coompanion.

### **Spridning**

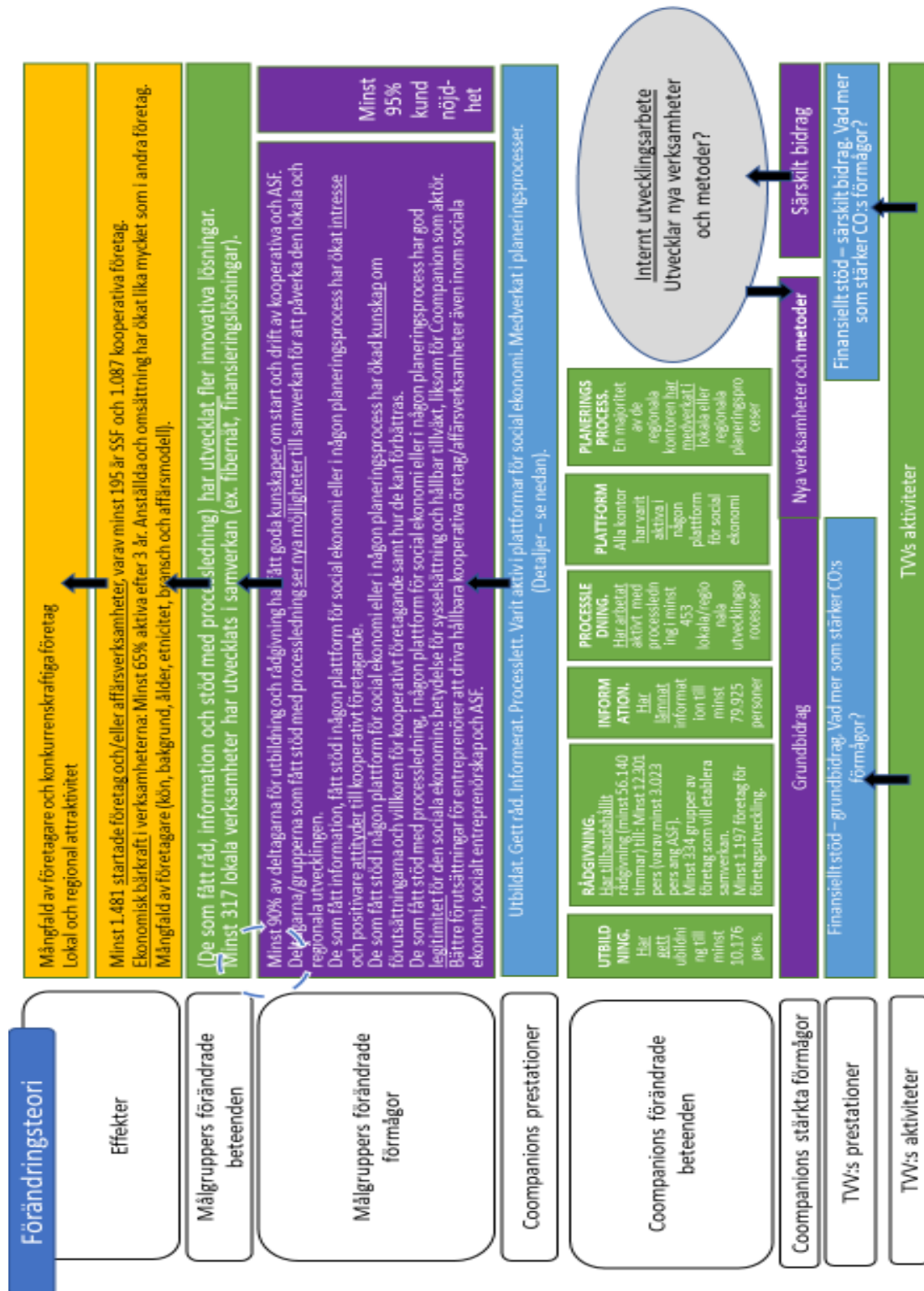
Utvärderingsrapporten kommer att spridas vid åtminstone tre tillfällen:

- Slutseminarium för en bred grupp av intressenter
- Workshop vid höststämman Coompanion (november 2020)
- Seminarium riktat till programansvariga och medarbetare på Tillväxtverket som också hanterar verksamhetsbidrag (hösten 2020).
- Informationsblad på två sidor som kan användas vid olika former av spridningsaktiviteter, t.ex. på Tillväxtverkets och Coompanions intranät.
- Tillväxtverkets publikationsdatabas.

# Bilaga 1. Ursprunglig förändringsteori



# Bilaga 2. Uppdaterad förändringsteori



## Bilaga 3. Utvärderingsramverk

Utvärderingsfråga	Datainsamlingsmetod	Källa
<p>1. <b>Relevans.</b> I vilken utsträckning är organiseringen av det arbete som verksamhetsbidraget finansierar (d.v.s. programmets design) relevant för att, teoretiskt sätt, kunna bidra till de övergripande målen?</p> <p><b>Reflektion:</b> Som bedömningsgrund för att bedöma programmets design i förhållande till övergripande mål kommer den uppdaterade förändringsteorin att användas. Särskilt fokus kommer att ligga på att bedöma genomförbarheten av de planerade aktiviteterna och antaganden om hur en resultatnivå förväntas bidra till en annan (kausaliteten).</p>	<p>Dokumentstudier</p> <p>Intervjuer</p>	<p>Dokument: Uppdaterad förändringsteori.</p> <p>Intervjuer med Tillväxtverket och Coompanion Sverige</p>
<p>2. <b>Relevans.</b> I vilken utsträckning överensstämmer programmets design med den styrande förordningen, andra styrdokument, och med utlysningen?</p> <p><b>Reflektion:</b> Utöver den styrande förordningen kommer även utlysningen och ansökningarna att användas för att bedöma överensstämmelse. Som bedömningsgrund kommer även för denna utvärderingsfråga den uppdaterade förändringsteorin att användas.</p>	<p>Dokumentstudier</p>	<p>Dokument: Uppdaterad förändringsteori</p> <p>Styr- stöd- och ansökningsdokument</p>
<p>3. <b>Relevans.</b> I vilken utsträckning är Coompanions verksamhet organiserad med hänsyn till att både vara resurseffektiv och regionalt förankrad?</p> <p><b>Reflektion:</b> Vi tolkar regionalt förankrad” som att Coompanion på regionnivå, i så hög grad som möjligt själv kan erbjuda de tjänster som efterfrågas. Vi tolkar ”resurseffektiv” som att dessa tjänster kan erbjudas och levereras så pass kostnadseffektivt som möjligt.</p>	<p>Intervjuer</p>	<p>Intervjuer med Coompanion Sverige och med regionala Coompanion</p>

<p>4. <b>Effektivitet.</b> Har verksamheten 2017–2019 bidragit till de planerade resultaten och effekterna ute i verksamheten? Varför/varför inte?</p> <p><b>Reflektion:</b> Som bedömningsgrund för att bedöma och analysera programmets effektivitet, d.v.s. måluppfyllelse, i förhållande till övergripande mål kommer den uppdaterade förändringsteorin att användas.</p>	<p>Dokumentstudier</p> <p>Undersökning</p> <p>Intervjuer</p> <p>Observationer</p>	<p>Dokument: Uppdaterad förändringsteori</p> <p>Uppföljningsstatistik och uppföljningsrapporter</p> <p>Coompanions NKI-undersökning</p> <p>Intervjuer med kunder, regionala Coompanion och Coompanion Sverige</p> <p>Observationer vid besök till åtta kundföretag</p>
<p>5. <b>Effektivitet.</b> Har horisontella kriterier hanterats enligt stycke 2.4. i uppföljnings- och utvärderingsplanen. Varför/varför inte?</p>	<p>Dokument</p> <p>Intervjuer</p>	<p>Uppdaterad förändringsteori</p> <p>Intervjuer med Coompanion Sverige och regionala Coompanion</p>
<p>6. <b>Bärkraftighet.</b> Är det troligt att resultaten och effekterna är bärkraftiga över tiden?</p> <p><b>Reflektion:</b> Bärkraftighet avser om de uppnådda effekterna är bestående över tiden. En distinktion måste emellertid göras mellan grundbidrag och särskilda bidrag.</p> <p>Grundbidragen avser att finansiera de regionala kontorens operativa verksamhet med att ge råd och information, varför den förmåga som insatsen tillför (finansiella medel) är avsedda att förbrukas/omvandlas till en ökad förmåga hos andra (kunderna). För grundbidraget bör därför bärkraftigheten bedömas på den nivå i en förändringsteori där kundernas förmågor återspeglas – och effekterna av dessa</p> <p>Det särskilda bidraget däremot är avsett att utveckla nya verksamheter och metoder för Coompanion självt, alltså</p>	<p>Intervjuer</p> <p>Statistisk undersökning</p> <p>Intervjuer</p>	<p><u>Grundbidragen</u> Intervjuer med stödföretagen</p> <p>Statistisk undersökning – SCB</p> <p><u>Särskilda bidrag</u> Intervjuer med de regionala Coompanion och Coompanion Sverige</p>

<p>att utveckla vissa särskilda förmågor hos Coompanion. För det särskilda bidraget bör därför bärkraftigheten bedömas på den nivå i en förändringsteori där Coompanions förmågor återspeglas – och effekterna av dessa.</p> <p>Vid bedömningen av både grundbidraget och det särskilda bidraget kommer även en uppskattning göras om sannolikheten för att kunderna respektive Coompanion själva kommer att förmå anpassa förmågornas relevans över tiden.</p> <p>Osäkerheten i bedömningen av olika förmågors bärkraftighet stiger desto senare under programperioden som förmågorna uppstår.</p> <p>Bedömningen av bärkraftigheten för grundbidragen kommer dels att bygga på kvalificerade kvalitativa bedömningar för vilka, av naturliga skäl, begränsad evidens kommer att finnas. Den statistiska undersökningen kommer emellertid att ge kvantitativa data.</p>		
<p>7. <b>Impact.</b> Vilka eventuella oplanerade effekter kan verksamheten ha bidragit till, såväl positiva som negativa?</p> <p><b>Reflektion:</b> Vi bedömer att de stöd som de regionala Coompanion-kontoren ger kunderna i relativt hög grad kan bidra till att aktivera dynamiska processer vars effekter inte alltid är kända på förhand. Det kan därför inte uteslutas att oförutsedda effekter uppstår, både positiva och negativa. Dessa är viktiga att fånga in, men det är inte säkert att de alltid fångas in i den löpande uppföljningen och rapporteringen. För utvärderingen innebär det en särskild utmaning att identifiera dem. Genom att genomföra djupintervjuer med kunderna, utifrån ett urval, förväntas dock att flertalet oplanerade effekter ska kunna täckas in av utvärderingen.</p>	<p>Intervjuer</p> <p>Dokument</p>	<p>Intervjuer med stödföretagen, regionala Coompanion och Coompanion Sverige</p> <p>Uppföljningsrapporter</p>



## Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se

### **Tillväxtverket arbetar för hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i alla delar av Sverige.**

Det gör vi genom att stärka företag och regioner. Vi erbjuder kunskap, nätverk och finansiering. Det ger direkt nytta till företag, och också förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Tillväxtverket är en nationell myndighet med regional närvaro på nio orter. Ett Sverige med fler företag som vill, kan och vågar är vår vision.