

Rapport 2016:4

Länsstyrelsen
Stockholm

Stödstruktur för samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare för minoritetsgrupper

Rapport 2016:4



Länsstyrelsen
Stockholm

Stödstruktur för samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare för minoritetsgrupper

Foto omslag: Mostphotos

Utgivningsår: 2016
ISBN: 978-91-7281-675-6

En korrigering är gjord på s. 13, mars 2016.

För mer information kontakta avdelningen för tillväxt.

Länsstyrelsen i Stockholm
Telefon: 010-223 10 00

Länsstyrelsens rapporter finns på
www.lansstyrelsen.se/stockholm/publikationer

Förord

Länsstyrelsen i Stockholms län har i sitt arbete för Jämställd regional tillväxt ett uppdrag att driva och genomföra ”Öppna upp!” – den nationella strategin för ett främjarsystem på lika villkor.

I rapporten 2014:21 "Struktur för förändring – en rapport om begränsande normer inom det företagsfrämjande systemet för kvinnor med utländsk bakgrund och förslag till förändring", rekommenderas regionalt tillväxt-ansvariga aktörer bland annat att tillhandahålla stödstrukturer som underlättar samverkan mellan företagsfrämjare och ideella föreningar.

Som ett led i arbetet har under hösten 2015 ett kunskapsunderlag och en strategi för Länsstyrelsens fortsatta arbete med att utveckla en stödstruktur för samverkan mellan brobyggare och företagsfrämjare arbetats fram.

Resultatet i denna rapport kommer ligga till grund för det fortsatta arbetet under 2016. Länsstyrelsen har fått medel från Tillväxtverket för att utveckla och testa en modell för gemensam strategisk verksamhetsutveckling med företagsfrämjare och brobyggare tillsammans.

Målet är att erbjuda en stödstruktur som underlättar samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare i länet, för att på så sätt nå grupper som företagsfrämjarna inte når i tillräcklig omfattning idag.

Målgruppen är företagsfrämjare samt brobyggare mellan majoritetssamhället och minoriteter med härkomst från Afrika, Asien och Latinamerika. Med brobyggare menar vi personer som står med en fot i majoritetssamhället och en fot i sin minoritetsgrupp och som har förtroende i båda grupperna.

Rapporten är framtagen av We Link Sweden i nära samarbete med en arbets-grupp på Tillväxtavdelningen. De slutsatser och rekommendationer som presenteras är konsulternas egna.

Stockholm i februari 2016



Karina Uddén
Tillväxtdirektör

Innehåll

Inledning 7
Om uppdraget 7
Rapportens disposition 10

Uppdragets genomförande 11
Uppdragets faser 11
Behovsanalys 11
Dialogforum 11
Sammanställning och konkret strategi 12
Deltagare 12
Brobyggare 12
Företagsfrämjare 13

Resultat 14
Behovsanalys 14
Intervjuer med brobyggare 14
Intervjuer med företagsfrämjare 16
Dialogforum 17
Brobyggarnas dialogforum 17
Företagsfrämjarnas dialogforum 18
Det gemensamma dialogforumet 19

Slutsatser och rekommendationer 22
Utvecklad samverkan upplevs som viktigt för både brobyggare och företagsfrämjare 22
Från ”vi och de” till vi-process – men fortfarande steget från organisatorisk förändring 23
Rekommendationer 23
System för att underlätta informationsutbyte och samverkan 23
Verksamhetsutveckling för att nå nya målgrupper 24

Referenser 25

Bilagor 26

Inledning

Om uppdraget

Länsstyrelsen Stockholm genomförde under 2014 en satsning i form av sex pilotprojekt med affärsutvecklingsprogram riktade till kvinnor med afrikansk och sydamerikansk härkomst. Tidigare studier hade visat att ordinarie företagsfrämjande system har svårt att nå ut till utrikes födda kvinnor, och en vanlig slutsats var att detta beror på att denna grupp saknar intresse och förutsättningar för att bli företagare. Länsstyrelsen Stockholm ville utmana denna föreställning och utvärdera potentialen i ökat samarbete mellan företagsfrämjande aktörer[1] och ideella föreningar med förankring i målgruppen. De sex pilotprojekten som följde syftade dels till att stödja de deltagande kvinnorna i deras företagande, dels till att vidareutveckla det ordinarie företagsfrämjande systemet.

Följeforskningen av pilotprojekten visade att en av framgångsfaktorerna var den ideella föreningens funktion som *brobyggare* mellan individen och den företagsfrämjande aktören[2]. Genom de ideella föreningarna kunde företagsfrämjarna få tillgång till nätverk och kontaktytor som tidigare hade varit okända och otillgängliga för dem, och därmed nå ut med information till helt nya grupper. Föreningarna bidrog också tack vare sin förankring i målgrupperna till att ge företagsfrämjarna högre legitimitet i dessa, och genom sina kunskaper om kultur och kontext underlättade de kommunikationen mellan individerna och företagsfrämjarna i projekten.

Långsiktiga effekter kräver förändring på organisatorisk och strukturell nivå i det företagsfrämjande systemet. Resultatet av följeforskningen visade att ökad samverkan mellan företagsfrämjarna och brobyggarna i pilotprojekten till viss del hade bidragit till detta. Företagsfrämjande aktörer angav exempelvis att deras kunskap om nya informationskanaler och kontaktytor hade ökat och att de hade fått större insikt i ideella föreningars kompetens och möjlighet att bidra till utveckling av företagsrådgivningen. Dock visade det sig att denna kunskap inte befästes i de företagsfrämjande organisationerna i stort, varken på ledningsnivå eller hos övriga kollegor, och att konkreta planer i regel saknades för att tillvarata kompetensen och utveckla arbetet på ett systematiskt sätt. Företagsfrämjarna angav i de flesta fall att ytterligare ekonomiska medel skulle behövas för att kunna fortsätta arbetet efter pilotprojekten. Projekten verkade betraktas som kompletterande insatser till den ordinarie verksamheten snarare än som en möjlighet till intern verksamhets- och organisationsutveckling. Resultaten visade också att

[1] Med företagsfrämjande aktörer avses aktörer som stöttar företagare i olika faser: utveckling av affärsidé/innovation, start av företag respektive utveckling av befintliga företag. Typiska aktiviteter är rådgivning, olika typer av kapitaltillskott samt förmedling av kontakter.
[2] Länsstyrelsen Stockholm, rapport 2014:21. *Struktur för förändring. En rapport om begränsande normer inom det företagsfrämjande systemet för kvinnor med utländsk bakgrund och förslag för förändring.*

samstämmigheten mellan aktörerna gällande synen på den brobyggande föreningens roll var avgörande för hur väl samarbetet upplevdes fungera i projekten.

Rekommendationerna av följeforskningen framhöll, förutom möjligheten att använda ideella föreningar som informationskanaler för att nå målgruppen, vikten av att anställa brobyggare som rådgivare inom det företagsfrämjande systemet. Man belyste också möjligheten att inrätta en särskild brobyggande specialistfunktion med syfte att stötta den interna verksamhetsutvecklingen genom exempelvis vidareutbildning av rådgivare, främjande av samarbete med ideell sektor och att vara ett ansikte utåt i målgruppen.

Regionalt tillväxtansvariga aktörer som Länsstyrelsen rekommenderades efter genomförandet av pilotprojekten att tillhandahålla en stödstruktur för samarbetet mellan brobyggande och företagsfrämjande organisationer. Med bakgrund av detta beslutade Länsstyrelsen att under 2015 studera hur en sådan stödstruktur skulle kunna tas fram i syfte att utveckla det företagsfrämjande systemet och nå fler företagare med utländsk bakgrund, särskilt personer med afrikansk, latinamerikansk och asiatisk härkomst.

I mars 2015 presenterade Tillväxtverket rapporten *Öppna upp! Nationell strategi för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor 2015-2020*[3]. Rapporten redogjorde för stora brister i det företagsfrämjande systemet med avseende på hur man lyckas nå kvinnor, personer med utländsk bakgrund och unga och bekräftade i hög grad resultat från tidigare studier. Många företagsfrämjare anser att de riktar sig till alla men har inte kunskapen och nätverken för att verkligen nå alla. Rapporten redogör för behovet av ökad kunskap och samverkan mellan företagsfrämjare och den ideella sektorn för att utveckla nya, inkluderande former av information och mötesplatser. De formulerade målen i strategin innebär bland annat att företagsfrämjande aktörer ska utveckla sitt arbete utifrån kunskap om jämställdhet och mångfald och genomföra kartläggningar och analyser av branscher och deras villkor utifrån kön, etnisk bakgrund och ålder. Ett mål är också målgruppsanpassad kommunikation utifrån ett normkritiskt perspektiv. Ledningen och förvaltningen på nationell, regional och lokal nivå bör enligt målen driva på utveckling och samverkan inom företagsfrämjandet[4].

Länsstyrelsen Stockholms påbörjade satsning på utveckling av stödstruktur för samverkan mellan brobyggare och företagsfrämjande aktörer som denna rapport redogör för går i linje med den nationella strategin och dess mål. Fokus för satsningen har varit målen för Ledarskap under ”Kunskap och Kommunikation” och ”Samverkan”.

We Link Sweden anlitades för att ge stöd i studiens utformning och genomförande samt sammanställning av föreliggande rapport inklusive formulering av rekommendationer för nästa steg.

[3] Tillväxtverket (2015).
[4] Se faktarutan på s. 10 för samtliga mål.

STRATEGINS ÖVERGRIPANDE MÅL

Mål | Ledarskap för framtiden

Kunskap och kommunikation

1. Arbeta utifrån kunskap om jämställdhet och mångfald
Alla företagsfrämjande aktörer baserar sitt utvecklingsarbete på kunskap om jämställdhet och mångfald samt kartläggningar och analyser av branscher och deras villkor utifrån kön, etnisk bakgrund och ålder.

2. Kommunicera på lika villkor
Aktörernas kommunikation med företagare är normkritisk och målgruppsanpassad, och syftar till att bidra till likvärdiga villkor.

3. Lyfta fram förebilder och motverka stereotyper
Aktörerna lyfter fram förebilder för att bredda synen på företagare och företagandet, motverka stereotypa föreställningar och inspirera till entreprenörskap och företagande.

Samverkan

4. Samverka och driva på utvecklingen
Den politiska ledningen och förvaltningen eller organisationsledningen på nationell, regional och lokal nivå tar ansvar och driver på utveckling och samverkan inom företagsfrämjandet, så att företagare får del av resurser på likvärdiga villkor.

Mål | Styrning som öppnar upp

5. Följa upp och förändra fördelningen av resurser
Alla företagsfrämjande aktörer använder könsuppdelad statistik för att följa upp och förändra hur de fördelar resurser till företagare beträffande kön, etnisk bakgrund, ålder och företagets branschtillhörighet. Den statistik som tas fram är nedbrytbar på kön, svensk respektive utländsk bakgrund, och ålder.

6. Sätta mål och styra med tydliga krav och aktiviteter
Konkreta mål och aktiviteter för att fördela resurser är en del av verksamheten och utgår från analyser av statistik och kartläggningar av branscher och deras villkor utifrån kön, etnisk bakgrund och ålder.

Mål | Branscher i omvandling

7. Utforma regelverken så att fler företag kan få finansiering
Regelverk för statligt företagsstöd och annan finansiering utformas så att företag inom alla branscher, oavsett företagsform och företagsstorlek kan ta del av finansiering.

8. Ha kunskap om nya branscher, företagsformer och affärsmodeller
Alla företagsfrämjande aktörer har relevant kunskap om en bredd av branscher, inklusive framväxande och tjänstebaserade branscher samt företagsformer och affärsmodeller, så att företagare främjas på lika villkor.

Källa: Tillväxtverket (2015), *Öppna upp! Nationell strategi för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor 2015–2020*, Info 0600.

Rapportens disposition

Rapporten är disponerad i tre kapitel.

I *Uppdragets genomförande* beskrivs uppdragets tre faser, metod samt deltagare.

I *Resultat* presenteras och analyseras materialet från studien.

I *Slutsatser och rekommendationer* sammanfattar vi studien och lämnar rekommendationer för Länsstyrelsen Stockholms fortsatta arbete.

Uppdragets genomförande

Uppdragets faser

Behovsanalys

Behovsanalysen syftade till att öka vår förförståelse av brobyggares och företagsfrämjares nuvarande behov och tillvägagångssätt samt att identifiera preliminära indikatorer på samverkansmöjligheter för att nå nya målgrupper, med fokus på personer med härkomst i Afrika, Latinamerika och Asien. Analysen genomfördes genom intervjuer, fysiskt eller över telefon, med representanter och nyckelpersoner från grupperna brobyggare och företagsfrämjare[5]. Intervjuerna genomfördes av Länsstyrelsen Stockholm i samarbete med We Link Sweden. De aktörer som deltog i intervjustudien var dels tidigare deltagare i Länsstyrelsen Stockholms pilotprojekt, dels nya aktörer som kontaktades via olika nätverk. Flera av de intervjuade brobyggarna är själva entreprenörer med egna erfarenheter av att söka stöd hos främjarorganisationer. För att komplettera bilden utfördes även intervjuer med ett urval ytterligare entreprenörer med erfarenhet av kontakt med företagsfrämjare. Vi vill här poängtera att de företagsfrämjare som brobyggarna och entreprenörerna i intervjuerna uppgav att de hade varit i kontakt med tidigare inte helt motsvarar de aktörer som deltog i denna studie.

Resultatet från intervjuerna la grunden till en nulägesanalys av respektive aktörers verksamhet, behov och perspektiv på samverkansmöjligheter och användes som underlag för att planera de påföljande dialogforumen.

Dialogforum

Med en serie workshops, så kallade dialogforum, var ambitionen att genom faciliterade möten mellan brobyggare och företagsfrämjare nå ytterligare insikt i möjligheter och utmaningar för ökad samverkan mellan aktörerna samt att låta deltagarna tillsammans formulera lösningar för att nå nya målgrupper. Eftersom aktörerna i de flesta fall inte kände varandra sedan tidigare, anordnades i det första steget separata halvdagars dialogforum för brobyggarna och företagsfrämjarna i syfte att skapa ett öppet klimat för erfarenhetsutbyte och nätverkande inom respektive grupp. Dessa dialogforum genomfördes under november 2015. I december sammanfördes grupperna i ett gemensamt dialogforum, även det under en halvdag, för att med stöd i varandras perspektiv utveckla innovativa idéer för samverkan. Samtliga dialogforum planerades och faciliterades av We Link Sweden på uppdrag av, och i nära samarbete med, Länsstyrelsen Stockholm och anordnades i dessa aktörers lokaler.

[5] Se Bilagor, Intervjufrågor.

Samtliga intervjuade aktörer bjöds in för att delta. Bland brobyggarna återfanns i forumen både aktörer som tidigare hade intervjuats men också andra aktörer som hade identifierats under processen. I dialogforumet för brobyggare deltog representanter för sex aktörer. I forumet för företagsfrämjare deltog representanter för tre aktörer. I det gemensamma forumet deltog sju brobyggare och tre företagsfrämjare. Två av de sistnämnda hade deltagit i intervjuerna men inte i det separata forumet.

Metoden som användes under forumen kombinerade individuell reflektion med diskussioner och prototyparbete i mindre, roterande grupper samt presentationer och reflektioner i helgrupp. Ambitionen var att skapa ett dialogklimat präglat av tillit och kreativitet i varje steg, där deltagarna genom interaktion i olika konstellationer fick utmana sig själva och varandra och genom det formulera innovativa lösningar tillsammans.

Sammanställning och konkret strategi

I uppdragets sista fas hade We Link Sweden till uppgift att sammanställa resultaten från intervjuerna och dialogforumen och att i samarbete med Länsstyrelsen Stockholm ta fram föreliggande rapport med rekommendationer för fortsatt arbete.

Deltagare

Brobyggare

Begreppet brobyggare i denna studie avser föreningar, nätverk, rörelser, företag eller sammanslutningar vars mål och verksamhetsformer skiljer sig åt men vars gemensamma nämnare är att de drivs av medlemmar med förankring i grupper med bakgrund i Afrika, Latinamerika eller Asien och som har kunskap och förtroende för att nå och kommunicera både med dessa målgrupper och det företagsfrämjande systemet. Representanter från följande brobyggare deltog i studien:

Black Coffee
Separatistisk svart afrikansvensk (fika)rörelse och Facebook-forum som är under process att bilda organisation. Finns i Stockholm, Göteborg, Malmö, Umeå och Uppsala. Har även en HBTQ-grupp.

Eventos para latinos americanos en Estocolmo
Nätverk som samlar och sprider information om events för personer med latinamerikansk koppling i Stockholm.

Initiatives of Change
En världsomspännande rörelse av människor av olika bakgrund och kultur som engagerar sig för förändringar i samhället med förankring i enskilda människor som är villiga att själva förändra sina motiv och beteenden.

Insamlingsstiftelsen IFS Rådgivningscentrum
Stiftelse vars syfte är att stimulera till att öka företagandet bland invandrargrupper, höja kompetensen hos den enskilde invandrarföretagaren och verka för att förbättra klimatet avseende invandrarföretagen.

Interfem
Ideell förening som verkar som tankesmedja och resurscenter för kvinnor och transpersoner som blir rasifierade och en plattform för feministisk och antirasistisk förändring.

Lingua Franca Kommunikationsbyrå AB
Kommunikationsbyrå som hjälper företag och organisationer förbättra sin kommunikation med den mångkulturella målgruppen.

Sisters in Business
Ideell organisation som stärker entreprenörskapet hos kvinnor av utländsk bakgrund.

SKAN – Sveriges kvinnliga affärsnätverk
Nätverk som hjälper kvinnor som vill starta eget företag med information och nätverk.

Swedish Ethiopian Chamber of Commerce – SECC
Ideell förening som har till ändamål och verksamhet att främja utvecklingen av handel och investeringar mellan Sverige och Etiopien.

Företagsfrämjare

Med företagsfrämjare avses i denna studie aktörer som stöttar företagare i olika faser: utveckling av affärsidé/innovation, start av företag respektive utveckling av befintliga företag. Representanter från följande företagsfrämjare deltog i studien:

Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB
Erbjuder rådgivning, lån och riskkapital i företagandets alla faser – från idéer till framgångsrika företag.

Connect Sverige, Region Öst
Ideell organisation som matchar entreprenörer med kompetens och kapital från näringslivet för att förkorta vägen till verkliga och varaktiga resultat.

Coompanion Stockholms län
Erbjuder företagsrådgivning för alla som vill starta kooperativa företag – från idé till framgångsrikt företagande.

Start-Up Stockholm
Drivs av Stiftelsen Stockholms NyföretagarCentrum. Har i uppdrag att kostnadsfritt hjälpa alla som vill starta företag i Stockholm med branschoberoende rådgivning under etableringsskedet och tiden närmast därefter.

STIK – Stockholms Innovatörskrets
Ideell förening som erbjuder kostnadsfri rådgivning för medlemmar avseende innovations- och företagsfrågor.

Resultat

Behovsanalys

Intervjuer med brobyggare

Vad innebär det att vara brobyggare?
Brobyggarna i studien utgörs av organisationer som är mycket olika varandra både med avseende på struktur, sammansättning och verksamhet. Samtliga intervjupersoner kände dock igen sig i begreppet *brobyggare*. Följande citat från intervjuerna illustrerar begreppets olika bottnar:

> *”Att vara brobyggare innebär att underlätta kommunikationen mellan två grupper.”*
>
> *”Det betyder någon som är mellan två grupper, det svenska samhället och en minoritetsgrupp.”*
>
> *”Att möjliggöra för andra människor att få in en fot.”*
>
> *”Att jobba bland annat med nyanlända så att de kommer in i systemet, förklara information, samla information som de inte får från myndigheter.”*
>
> *”Att jag är villig utan kompromiss att öppna alla mina kanaler för andra.”*
>
> *”För mig handlar det om att skapa forum där människor kan samlas, träffas, mötas.”*
>
> *”Brobyggare innebär att vara mentor och guida en person.”*
>
> *”Att hjälpa varandra via nätverk.”*

Intervjupersonerna definierade genomgående sin roll som brobyggare som att stå med en fot i olika sfärer i samhället och att använda denna position för att förmedla information och kontakter som skapar möjligheter för andra personer att få tillträde till sfärer som för dem annars är svåra att nå.

Vilka utmaningar identifierar brobyggarna i kontakten med företagsfrämjare?
Samtliga intervjupersoner hade någon gång varit i kontakt med en eller flera främjarorganisationer. Upplevelsen av bemötandet var blandat. Somliga upplevde bemötandet som bra eller någorlunda bra medan andra vittnade om en starkt negativ upplevelse. Samtliga intervjupersoner lyfte dock upp ett antal utmaningar som de anser att främjarna behöver arbeta med, och dessa reflektioner delades av de entreprenörer som kompletterade intervjustudien:

- Inflexibilitet i att bemöta nya idéer och en ovilja att kompromissa och anpassa sig efter andra aktörer.
- Brist på både vilja och kompetens för att nå ut till, bemöta och analysera behov hos människor från olika kulturer och språkbakgrund.
- Kortsiktigt tänkande gällande strategier för att nå nya målgrupper, där främjarna enligt brobyggarna skyllde alltför mycket på resursbrist.
- Bristande tillit för brobyggarnas kunskaper och möjligheter att hjälpa till med att nå nya målgrupper.

Hur kan samarbetet mellan brobyggare och företagsfrämjare utvecklas?
Intervjupersonerna visade en tydlig vilja att hitta sätt för att utveckla samarbetet mellan brobyggare och främjarorganisationer. De förslag som fördes fram i intervjuerna kan sammanfattas i tre huvudpunkter:

- Brobyggarna kan bistå med expertis, nätverk och mötesplatser för att effektivt kommunicera med och attrahera nya målgrupper.
- Brobyggarna kan även hjälpa främjarna att identifiera kompetens så att dessa kan anställa rådgivare med olika bakgrund och språkkompetens till i sina organisationer.
- Genom någon form av samordnande funktion, exempelvis via Länsstyrelsen, skulle mötesplatser kunna skapas för att främja samverkan mellan brobyggare och företagsfrämjare

Reflektioner
Brobyggarnas upplevelser av det företagsfrämjande systemet bekräftade i stort de brister och behov som belysts i tidigare studier. Brobyggarna ser sig som möjliggörare och dörröppnare för nya grupper av företagare och vill utveckla samverkan med främjarorganisationer, som man anser har stora brister med avseende på kunskap, kommunikation och struktur. Detta vill brobyggarna göra genom att dela med sig av kontakter, mötesplatser och olika former av expertis för att tillsammans nå ut till nya målgrupper. Brobyggarna ser behovet av att personer ur målgruppen inte bara bidrar med extern kompetens, utan också anställs av främjarorganisationerna för att internt utveckla deras erbjudande.

Det är här värt att reflektera över den maktposition brobyggarna själva besitter, vilken potentiellt kan användas för att öppna dörrar för somliga grupper men också hålla dem stängda för andra. Brobyggarna ser sig som förmedlare och möjliggörare, men finns det strukturer även hos dem som hindrar och utesluter vissa grupper? Hur påverkar brobyggarnas mål och agendor informationsflöde och samverkansmöjligheter?

Att vara medveten om brobyggarnas stora potential att nå nya målgrupper och samtidigt förstå att även deras strukturer kan skapa hinder är viktigt för den fortsatta analysen och arbetet.

Intervjuer med företagsfrämjare

Hur arbetar företagsfrämjarna idag för att nå nya målgrupper?
Ett fåtal av intervjupersonerna hade läst den nya nationella strategin för regional tillväxt och ett företagsfrämjande på lika villkor, men samtliga uttryckte intresse för att nå ut till nya målgrupper. Någon detaljerad kartläggning av vilka grupper man skulle behöva fokusera på hade i de flesta fall inte utförts, men samtliga intervjupersoner berättade om olika metoder som man tillämpar i sina respektive organisationer för att nå ut till bredare målgrupper:

- Två av fem företagsfrämjare uppgav att de aktivt anställer eller tillsätter personer med utländsk bakgrund som rådgivare eller styrelsemedlemmar.
- Samtliga företagsfrämjare beskrev befintliga samarbeten med myndigheter, kommuner, universitet och andra offentliga och privata aktörer som ett sätt att nå ut med information.
- Tre av fem intervjuade främjarorganisationer angav att man arbetar aktivt med lokal närvaro. I vissa fall har man flera lokala kontor, medan man i andra fall sitter några dagar i veckan i vissa områden eller har ambulerande lösningar för att synas ute bland medborgarna i exempelvis gallerior och andra offentliga rum.
- Samtliga företagsfrämjare beskrev att de använder sina nätverk för att nå ut med information. Detta görs bland annat via föreningar, anställdas egna kontakter, befintliga och tidigare klienter och digitala kanaler som sociala medier.

Hur kan företagsfrämjare utveckla sitt arbete för att nå ut till nya målgrupper?
I intervjuerna med företagsfrämjarna belystes olika lösningar för att bättre nå ut till nya målgrupper:

- Samtliga företagsfrämjare i intervjustudien vill gärna utveckla samarbetet med brobyggare för att nå ut till nya målgrupper, både i form av informationsutbyte och kompetensstöd. Flera intervjupersoner ville gärna se till exempel Länsstyrelsen som samordnande part för samverkan.
- Samtliga främjare i intervjustudien påtalade samarbete med andra främjare som viktigt, och det framkom att en bättre struktur och samordning för detta skulle underlätta arbetet. Länsstyrelsen fördes fram som en möjlig samordnande part även här.
- Större ekonomiska resurser, bland annat till marknadsföring av sina erbjudanden, lyftes fram som en viktig punkt för att lyckas bättre.

Reflektioner
De intervjuade representanterna för företagsfrämjarna uttryckte en förståelse för vikten av att nå ut till nya målgrupper. De tillämpade metoderna för att uppnå detta hade dock i de flesta fall inte utarbetats utifrån tydliga kartläggningar eller planer, vilket bekräftar resultat från tidigare studier[6]. Resursbrist togs upp som ett viktigt hinder för att kunna marknadsföra sina erbjudanden mot nya målgrupper, men få ifrågasatte bristen på brobyggare kopplade till nuvarande kommunikationsmetoder och kanaler eller den egna organisationsstrukturen.

Under intervjuerna påtalades heller inte att en satsning på att nå nya målgrupper i sig skulle kunna leda till större ekonomiska medel för främjarna, eller till och med vara en förutsättning för fortsatt stöd, då det skulle ligga i linje med den nya nationella strategin för ett företagande på likvärdiga villkor. Intervjupersonerna uttryckte en vilja att komma närmare nya målgrupper, men i flera fall låg tyngdpunkten på behov av information och eventuellt externt kompetensstöd snarare än av strategisk verksamhetsutveckling och förändring av de egna strukturerna. Även dessa resultat stämmer överens med tidigare studier.

Utifrån intervjuerna drar vi slutsatsen att företagsfrämjarna inte saknar vilja att nå nya målgrupper och att använda sig av brobyggare som resurser. Det finns en efterfrågan på ökat informationsutbyte och utvecklade samverkansformer både mellan företagsfrämjarna själva och mellan företagsfrämjare och brobyggare. Resultaten av intervjuerna antyder dock, liksom tidigare studier visat, att en sådan samverkan av många av främjarna ses som resurskrävande, kompletterande aktiviteter utöver ordinarie verksamhet, och att ett system för detta bör tillhandahållas och koordineras av till exempel Länsstyrelsen.

Dialogforum

Brobyggarnas dialogforum

Samordning av brobyggare
Under diskussionerna i dialogforumet för brobyggare framträdde ett gemensamt behov av samordning och samverkan mellan dessa aktörer. Deltagarna menade att en sådan samverkan skulle stärka brobyggarnas egna verksamheter och förbättra möjligheterna att samarbeta med främjarorganisationerna. Samverkansformer som nämndes var paraplyorganisation och kooperativ.

Effektivt informations- och kompetensutbyte
Under forumet efterfrågade brobyggarna informationsmaterial, informationsträffar och utbildningar om verksamhet och erbjudanden från främjarorganisationerna. Brobyggarna vill bidra med att i sin tur informera främjar-

[6] Länsstyrelsen Stockholm, rapport 2014:4. *Välkommen in? Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden och som företagare*.

organisationerna om sina verksamheter, sprida informationen från främjarna vidare i sina kanaler, tipsa om arrangemang och nätverk, upprätta kontakter, hjälpa till med att anpassa kommunikationen och kan i vissa fall bistå med lokaler i sina områden för att främjarna ska kunna komma dit.

Brobyggarna vill även bistå med expertis i främjarorganisationernas strategiska arbete för att nå och arbeta med nya målgrupper och kan möta främjarnas rekryteringsbehov.

Mötesplatser för brobyggare och företagsfrämjare
Det framkom under dialogforumet att brobyggarna anser att det är viktigt att skapa mötesplatser för informationsutbyte och samarbetsutveckling mellan dem och företagsfrämjarna. Mötena behöver ske både via en digital plattform och fysiskt. Vikten av att ha en struktur och strategi för detta underströks också, då man vill undvika punktinsatser och arrangemang som inte leder vidare till konkret resultat.

Reflektioner
I mötet mellan brobyggarna väcktes ett stort engagemang för att tillsammans skapa bättre möjligheter för att erbjuda stöd till främjarorganisationer att genom dem nå nya målgrupper. Det var tydligt att deltagarna såg den långsiktiga nyttan med att, trots sina knappa resurser, investera tid i att bygga upp en struktur för samverkan mellan brobyggare. De såg sig även som ägare av själva koordineringen av en sådan samverkan.

Brobyggarna såg möjligheter att bidra som externa expertresurser för främjarorganisationerna, men lyfte även upp sin potential att medverka internt i främjarorganisationernas strategiska verksamhetsutveckling för att på så vis integrera kompetensen hållbart och långsiktigt. Under forumet belyste deltagarna möjligheterna att som brobyggare på så vis bidra till strukturell förändring av främjarorganisationerna.

Resultatet från de tidigare genomförda pilotprojekten under 2014 visade att flera av de då deltagande brobyggarna ansåg att en professionalisering av de egna föreningarna hade skett som en följd av samverkan med främjarorganisationerna i projekten. Denna möjlighet till egen verksamhetsutveckling påtalades även av de brobyggande aktörerna i dialogforumet i föreliggande studie.

Företagsfrämjarnas dialogforum

Samordning av företagsfrämjare
Under dialogforumet för företagsfrämjare uttycktes en gemensam bild av att främjarna önskar skapa bättre samordning och samverkan sinsemellan, dels för att bättre kunna matcha klienternas behov med rätt främjare och på så vis verka för ett mer kraftfullt och kontinuerligt stöd, och dels för att kunna stärka samarbetet med brobyggarna. Fokuset under prototyparbetet kom att hamna på att ta fram en modell för hur en utvecklad samverkan mellan

främjarorganisationerna skulle kunna se ut, för vilken brobyggare hade en kompletterande eller stöttande roll. Deltagarna antydde att samordningen i en sådan modell skulle behöva koordineras av exempelvis Länsstyrelsen, eftersom den dels kräver kontinuitet och dels enligt deltagarna skulle kunna bli allt för resurskrävande för främjarorganisationerna att själva ansvara för.

Utvecklad samverkan med brobyggare

Liksom i intervjuerna uttryckte främjarna ett behov av att utveckla nya samarbeten för att nå nya målgrupper, dels med kommuner och andra offentliga aktörer, dels med brobyggare. Främjarna vill gärna få kontinuerlig information om brobyggarna och vad de kan erbjuda samt komma ut till dem i deras områden. De deltagande främjarorganisationerna uttryckte att de vill utveckla en ömsesidig tillit och utbyta kompetens, exempelvis genom att rekrytera personal och styrelsemedlemmar bland brobyggarna. Genom strukturerat samarbete, både via en digital plattform och fysiska möten, ansåg deltagarna att man tillsammans bättre skulle kunna tillgodose klienternas behov utifrån ett individperspektiv. Det framkom också att tydliga incitament från finansiärer skulle kunna stärka arbetet med att nå nya målgrupper.

Reflektioner

I mötet mellan de deltagande främjarorganisationerna utvecklades den vision om ökad samverkan som hade antytts i de individuella intervjuerna. Fokus hamnade i hög grad på utvecklad samverkan mellan främjarorganisationerna själva och hur man bättre bemöter och slussar entreprenörer mellan sig. Även om flera förslag på hur brobyggare kan integreras i verksamheten kom upp under forumet, hamnade brobyggarnas potential att bidra till intern organisationsutveckling i skymundan i arbetet med modellen.

Insatser för att nå nya målgrupper ansågs till stor del vara förknippat med ekonomiska resurser och behov av incitament från bidragsgivare, vilket går i linje både med de individuella intervjuerna i den här studien och resultatet från de tidigare pilotprojekten. Att en sådan satsning skulle följa den nationella strategin för ett företagande på likvärdiga villkor och i sig skulle kunna öka företagsfrämjarnas möjligheter att tillskansa sig medel och kvalitetssäkra sina verksamheter fördes inte fram som ett viktigt argument under forumet.

Det gemensamma dialogforumet

Visionen: Ett ekosystem präglat av insyn och inkludering

Under det gemensamma dialogforumet fördes perspektiven från de separata intervjuerna och forumen fram för att efter hand utmynna i en vision om ett effektivt, samordnat ekosystem av brobyggare, företagsfrämjare och individer som bygger på principen om insyn och inkludering. I ett sådant ekosystem får individen rätt stöd av rätt aktör, vilken ingångspunkt hen än har från början. Detta kräver att brobyggare och företagsfrämjare har en korrekt och uppdaterad insyn i varandras respektive verksamheter samt att

de rätta verktygen finns för att kommunicera med varandra, anlita kompetens och att smidigt kunna informera, slussa och matcha klienter. I ekosystemet blir brobyggarna viktiga partners som identifierar behov och hjälper individer att hitta rätt väg vidare i systemet.

För att säkra hållbarhet och kontinuitet i samverkan mellan brobyggare och företagsfrämjare identifierade deltagarna behovet av någon form av samordnande organ och att regelbundna möten genomförs för de aktörer som omfattas av samarbetet. Detta organ kan vara en offentlig aktör som till exempel Länsstyrelsen och/eller bestå av representanter från både brobyggarna och företagsfrämjarna.

En digital plattform ansågs behövas för att samordna information och kommunikation. Deltagarna förde här fram den existerande plattformen verksamt.se som en möjlig grund att bygga vidare på. Innehållet på plattformen behöver utvecklas för att dels främja samverkan mellan brobyggare och företagsfrämjare, dels nå ut bättre direkt till bredare målgrupper. Informationen bör finnas på olika språk och vara visuellt tillgänglig för att möta olika behov. En databas behövs också där brobyggare och företagsfrämjare har tillgång till information om varandra och lätt kan kommunicera i den dagliga verksamheten.

Inkludera fler aktörer i samverkansarbetet
Deltagarna i det gemensamma dialogforumet identifierade som ett viktigt steg att definiera och se över vilka brobyggare och företagsfrämjare som idag finns i ekosystemet, och att bjuda in fler för att fortsätta utveckla och konkretisera samarbetet. Plattformen för samverkan kan på så vis växa organiskt.

Reflektioner
Det gemensamma forumet gav möjlighet för de brobyggande och företagsfrämjande aktörerna att dela sina perspektiv med varandra, diskutera idéer och öppna upp för utvecklad samverkan. Två av de deltagande företagsfrämjarna hade deltagit i intervjuerna men inte i det tidigare dialogforumet. Främjarna gick därför inte in i dialogforumet med en gemensam utgångspunkt på samma sätt som brobyggarna. Målen i den nya nationella strategin för ett företagande på likvärdiga villkor berördes inte av deltagarna.

I mötet med brobyggarna väcktes nya insikter hos företagsfrämjarna om brobyggarnas potential, men viljan att integrera den kompetensen i den egna organisationsutvecklingen och att utmana rådande interna strukturer uttrycktes inte lika starkt av alla. Insatser för att nå nya målgrupper verkade från företagsfrämjarnas perspektiv fortsatt betraktas som kompletterande verksamhet och förknippas med behov av större ekonomiska resurser och extern samordning, vilket motsvarar resultaten i intervjuerna och det separata dialogforumet. Prototyparbetet kom också att till stor del handla om hur företagsfrämjare och brobyggare tillsammans kan bli bättre på att be-

möta och slussa personer som redan har vänt sig till någon aktör i det tänkta ekosystemet, och mindre om hur nya målgrupper kan nås redan från början.

Under det gemensamma dialogforumet började företagsfrämjarna ta vissa steg mot att se brobyggarnas roll för deras verksamheter ur ett djupare organisationsutvecklande perspektiv. Vägen framåt innebär, vilket även studien av de tidigare pilotprojekten indikerade, att förankra kunskapen om och viljan att nyttja brobyggarnas fulla potential.

Slutsatser och rekommendationer

Utvecklad samverkan upplevs som viktigt för både brobyggare och företagsfrämjare

Från resultatet av intervjuerna och dialogforumen med brobyggare och företagsfrämjare drar vi slutsatsen att det finns ett upplevt glapp med avseende på kunskap och kontaktpunkter mellan de olika aktörerna och en vilja att tillsammans överbrygga detta glapp genom bättre utvecklad samverkan. Brobyggarna uttryckte flera utmaningar som företagsfrämjarna enligt deras erfarenheter behöver arbeta med gällande att nå ut till och bemöta bredare målgrupper, tillsammans med idéer på hur brobyggarna själva skulle kunna bidra med lösningar. Det är viktigt att här även reflektera över brobyggarnas egna strukturer och deras möjligheter att öppna dörrar men också hålla dem stängda för vissa grupper eller individer beroende på arbetssätt och egna agendor. Brobyggarna kan tendera att ha en formell eller informell urvalsfunktion som behöver synliggöras.

Resultatet från studien bekräftar att det är en utmaning att förändra traditionella föreställningar om målgrupper, kommunikation och strukturer i det företagsfrämjande systemet. Under processen framkom att flera av de deltagande företagsfrämjarna anser att de redan tillämpar olika metoder för att försöka nå nya målgrupper, men att konkreta planer och ett systematiskt tillvägagångssätt för detta många gånger saknas. Medvetenheten kring behovet av att utveckla dessa metoder varierar bland aktörerna. Flera av de deltagande främjarorganisationerna hade inte läst den nya nationella strategin om ett företagande på likvärdiga villkor och relaterade inte till de formulerade målen i strategin.

Resultatet indikerar att ett ökat samarbete med brobyggare av flera företagsfrämjare upplevs som resurskrävande snarare än organisationsutvecklande och potentiellt resurseffektiviserande, vilket bekräftar företagsfrämjarnas hållning i tidigare studier. Det uttrycktes av flera som något man skulle önska att man kunde satsa mer på men som i så fall skulle kräva mer stöd från finansiärer, gärna i form av öronmärkta bidrag. Företagsfrämjarna såg inte potentialen i att en satsning på nya målgrupper i sig skulle kunna leda till ökade medel och affärsutveckling, eller att det till och med kan vara en förutsättning för att få fortsatt stöd. Även medvetenheten om de egna medarbetarnas sammansättning av bakgrund och erfarenheter varierade mellan främjarorganisationerna, liksom huruvida man upplevde att denna kunde påverka möjligheterna att nå nya målgrupper.

Från ”vi och de” till vi-process – men fortfarande steget från organisatorisk förändring

Som tidigare studie visade är det viktigt att brobyggare och företagsfrämjare har en gemensam syn på vilket syfte samarbetet ska fylla och vilken roll brobyggarna ska spela. Vi kunde se hur processen i föreliggande studie ledde från ett ”vi och de”-resonemang under intervjuerna, både mellan och inom brobyggare och företagsfrämjare, till att deltagarna under dialogforumen började inkludera allt fler aktörer i ”vi”. Brobyggarna och företagsfrämjarna identifierade flera liknande idéer på möjliga processer för utvecklat samarbete. I det avslutande, gemensamma dialogforumet framträdde en vision om ett ekosystem präglat av insyn och inkludering, vilket endast kan uppnås och upprätthållas genom en *vi-process*. Företagsfrämjarnas syn på brobyggarna som kompletterande, externa aktörer verkade dock i hög grad kvarstå genom processen och de möjligheter som brobyggarna erbjöd i form av intern organisationsutveckling och strukturförändring hamnade i visionen i skymundan till förmån för externa samverkansformer. Fokus hos företagsfrämjarna hamnade istället på hur större samverkan kan underlätta slussning i det företagsfrämjande systemet, inte hur de kan förändra sina egna organisationer för att nå ut till nya målgrupper.

Rekommendationer

Utifrån studien identifierar vi två huvudområden för Länsstyrelsen Stockholms fortsatta arbetet med att utveckla en stödstruktur för samverkan mellan brobyggare och företagsfrämjande aktörer.

System för att underlätta informationsutbyte och samverkan

Både brobyggare och företagsfrämjare belyste behovet av en digital plattform och regelbundna fysiska kontaktytor för effektivt informationsutbyte och samverkansutveckling mellan aktörer.

1. Vi rekommenderar Länsstyrelsen Stockholm att verka som katalysator för ökad samverkan genom att bjuda in brobyggare och företagsfrämjare till regelbundna fysiska nätverksforum. För att utbytet ska bli effektivt och hållbart bör forumens innehåll och former motiveras och styras av aktörerna själva och ägas gemensamt av dem.
2. Vi rekommenderar Länsstyrelsen Stockholm att vidareutveckla plattformen verksamt.se i syfte att tillhandahålla samlad och uppdaterad information om och för brobyggare och företagsfrämjande aktörer. Innehåll och utformning bör utarbetas i dialog med aktörerna.

Verksamhetsutveckling för att nå nya målgrupper

För att uppnå målen i den nationella strategin för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor behövs processer som leder till organisatoriska avtryck i företagsfrämjarnas verksamheter och interna strukturer.

Vi rekommenderar att Länsstyrelsen Stockholm bjuder in brobyggarna och företagsfrämjarna från föreliggande studie för att gemensamt studera och utvärdera befintliga metoder och kanaler för att nå ut med sina erbjudanden till personer med bakgrund i Afrika, Latinamerika och Asien. Målet bör vara att tillsammans ta fram konkreta förslag på hur företagsfrämjarna kan utveckla sina organisationer för att bättre kartlägga, analysera och agera på de utmaningar som de står inför med avseende på dessa målgrupper.

Som en del i detta kan det vara gynnsamt att ta fram och visa på goda exempel och framgångsfaktorer i lyckade samarbeten mellan brobyggare och företagsfrämjare som har gett långsiktiga organisatoriska avtryck, liksom exempel på samarbeten som inte har gett denna effekt. Detta främjar deltagarnas förståelse för vikten av ett organisationsutvecklande angreppssätt från båda sidor.

Länsstyrelsen Stockholm kan genom dessa rekommendationer fortsätta det påbörjade arbetet med att främja målen i den nationella strategin för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor och samtidigt stärka berörda aktörers verksamheter.

Referenser

Länsstyrelsen Stockholm (2014), *Struktur för förändring. En rapport om begränsande normer inom det företagsfrämjande systemet för kvinnor med utländsk bakgrund och förslag för förändring*, Rapport 2014:21.

Länsstyrelsen Stockholm (2014), *Välkommen in? Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden och som företagare*, Rapport 2014:4.

Tillväxtverket (2015), *Öppna upp! Nationell strategi för ett företags-främjande på likvärdiga villkor 2015-2020*, Info 0600.

Bilagor

Intervjufrågor

Brobyggare

- Vad innebär det att vara en brobyggare för dig?
- Vilken är din upplevelse i kontakten med främjarorganisation?
- Har du fått rådgivning av någon främjarorganisation?
- Hur har bemötandet varit med främjarorganisationen?
- Vad saknar du i kontakten med främjarorganisationen?
- På vilket sätt kan du bidra till att förbättra främjarnas kommunikation för att nå nya målgrupper?
- Vad tror du kan bidra till ett bättre samarbete med främjarorganisationer?
- Kanske lägga till liknande frågor som handlar om kontakten med entreprenörerna och hur brobyggarna upplever dem?

Främjarorganisationer

- Hur arbetar främjarorganisationen för att nå ut till nya målgrupper?
- Vilka insatser och åtgärder genomförs idag för att bemöta och stärka befintliga målgrupper?
- Utifrån den nationella strategin, på vilket sätt har ni förändrat ert arbetssätt för att nå ut till nya målgrupper?
- Vilka andra aktörer samarbetar ni med för att nå nya målgrupper?
- Utifrån tidigare utvecklingsarbete har så kallade brobyggare identifierats som en tillgång. Hur arbetar ni för att genom brobyggare nå ut till nya målgrupper?
- På vilket sätt skulle ni kunna stärka brobyggare?
- Vilka förutsättningar har ni för att vidareutveckla insatser och åtgärder för att nå ut till nya målgrupper?
- Har främjarorganisationen genomfört en kartläggning eller behovsanalys om vilka nya målgrupper man vill komma i kontakt med i regionen?

Länsstyrelsens rapportserie 2016

1. Ensamkommande barn som försvinner – nulägesanalys, avdelningen för tillväxt
2. Vägvalsstyrning för transport av farligt gods – en regional strategi, avdelningen för samhällsbyggnad
3. Ett steg närmare rökfri skola – förslag till fortsatt lokalt arbete, avdelningen för tillväxt
4. Stödstruktur för samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare för minoritetsgrupper, avdelningen för tillväxt

”

Länsstyrelsen arbetar för att Stockholmsregionen ska vara attraktiv att leva, studera, arbeta och utveckla företag i.

Länsstyrelsen Stockholm
Avdelningen för tillväxt
Telefon: 010-223 10 00
www.lansstyrelsen.se/stockholm