



Rapport 2016:22



Länsstyrelsen
Stockholm

Brobyggare som dörröppnare för ett företagande på lika villkor

Rapport 2016:22



Länsstyrelsen
Stockholm

Brobyggare som dörröppnare för ett företagande på lika villkor

Foto omslag: Mostphotos

Utgivningsår: 2016

ISBN: 978-91-7281-702-9

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”. Detta är av största vikt för att kvinnor och män ska ha samma förutsättningar att nå inflytande i det regionala tillväxtarbetet och få tillgång till tillväxtresurser. Endast så kan hela regionens tillväxtpotential tas tillvara på bästa sätt.

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 tillväxtansvariga att tillhandahålla stödstrukturer som underlättar för samverkan mellan företagsfrämjare och ideella föreningar. Målet är att öppna upp det företagsfrämjande systemet för grupper som företagsfrämjarna inte når i tillräcklig omfattning.

Som ett led i detta har Länsstyrelsen under halva 2016 tillhandahållit en processledare för företagsfrämjare och brobyggare som ser nyttan i en gemensam strategisk verksamhetsutveckling, där deltagarna har bidragit med sin egen tid. Med brobyggare avses personer som står med en fot i majoritetssamhället och en fot i sin minoritetsgrupp och som har förtroende i båda grupperna. Processen och samverkansmodellen har dokumenterats och kan läsas i den första delen av denna rapport. Processen har följts av en extern utvärderare som beskriver resultat och rekommendationer för det fortsatta arbetet i den avslutande delen.

Rapporten är framtagen av processledaren Coompanion Stockholm tillsammans med Processrum samt utvärderaren Strategirådet. Slutsatser och rekommendationer som presenteras i denna rapport är konsulternas egna.

Stockholm i oktober 2016



Karina Uddén
Tillväxtdirektör

Del 1

Samverkansprocessen

Innehåll

Bakgrund	9
Utgångspunkter och arbetssätt.....	10
Uppdrag	10
Deltagare och deras förutsättningar	10
Definition av samverkan	11
Intressenter för fungerande samverkan	12
Skräddarsydd processledning	12
Genomförandeprocessen	14
Processens delar	14
Workshops	14
Affärsutveckling	20
Nätverksevent.....	22
Resultat	24
Samverkansmodell	24
Gruppens utvecklingsprocess	24
Verktyg.....	25
Slutsatser och rekommendationer	26
Framgångsfaktorer och utmaningar	26
Rekommendationer	28
Bilagor	29

Bakgrund

Under 2000-talet har antalet företag som startas av personer födda utomlands ökat med sjuttiofem procent.¹ Idag drivs sexton procent av Sveriges företag av en person med utländsk bakgrund². Högst andel finns i Stockholms län där det gäller en femtedel av företagen.³ Företagare med utländsk bakgrund är mer positiva till att växa än företagare med svensk bakgrund, femtioen procent respektive trettiofem procent vill öka omsättningen och anställa fler.⁴

I ”*Öppna upp! nationell strategi för ett företagsfrämjande på lika villkor 2015-2020*” redogör Tillväxtverket för brister i det företagsfrämjande systemet när det kommer till att nå personer med utländsk bakgrund. Rekommendationen är att företagsfrämjare bör verksamhetsutveckla för att alla i länet ska kunna ta del av det offentligt finansierade stödet på lika villkor. Målen i strategin innebär bland annat att företagsfrämjande aktörer ska förbättra sitt arbete utifrån kunskap om jämställdhet och mångfald samt utveckla en målgruppsanpassad kommunikation.

Länsstyrelsen Stockholm arbetar sedan flera år med frågorna och i rapport 2014:21 ”*Struktur för förändring - en rapport om begränsande normer inom det företagsfrämjande systemet för kvinnor med utländsk bakgrund och förslag till förändring*” rekommenderas en satsning på stödstrukturer som underlättar samverkan mellan företagsfrämjare och ideella föreningar.

I det kunskapsunderlag som Länsstyrelsen Stockholm redogör för i rapport 2016:4 ”*Stödstruktur för samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare för minoritetsgrupper*” framkommer att flera företagsfrämjare saknar ett systematiskt arbetssätt kopplat till Öppna upp! och nya målgrupper. Flera främjare såg samverkan med brobyggare som resurskrävande snarare än att det skulle leda till affärsutveckling eller vara en förutsättning för fortsatt offentligt stöd. Några uppgav dock ett stort intresse för nya arbetssätt. I rapporten rekommenderas fortsatta insatser för att uppnå en organisationsutveckling hos främjarna samt en ömsesidig samverkan mellan främjare och brobyggare.

Som ett nästa steg har nu Coompanion Stockholm tillsammans med underkonsult ProcessRum AB på uppdrag av Länsstyrelsen Stockholm arbetat fram en samverkansmodell för företagsfrämjare och brobyggare med en fot i den afrikansvenska gruppen. Denna rapport redogör för processen, slutsatser samt rekommendationer framåt.

¹ Tillväxtverket 2009

² Definition enligt SCB: Den som är född utomlands eller född i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands anses ha utländsk bakgrund.

³ Tillväxtverket 2012

⁴ Tillväxtverket 2014

Utgångspunkter och arbetssätt

Uppdrag

Coompanion Stockholm och underkonsult ProcessRum AB har på uppdrag av Länsstyrelsen i Stockholm lett en process med syfte att arbeta fram och testa en stödstruktur och modell för samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare i länet. Främjarna och brobyggarna har erbjudits en processledare för att hitta en gemensam nytta och strategiskt verksamhetsutveckla tillsammans. Arbetet har bestått av fem gemensamma workshops samt tillgång till affärsutvecklingstimmar för brobyggarna.

Målet har varit att bidra till verksamhetsutveckling hos företagsfrämjarna för att nå de grupper som inte nås i tillräcklig omfattning idag. I det arbetet har brobyggarna identifierats som viktiga partners då de kan agera tillitsbyggare, kulturbärare, dörröppnare och kompetensresurs. En rad främjare och brobyggare bjöds in till arbetet och sex främjare respektive fem brobyggare dök upp till första träffen. Tre företagsfrämjare och fem brobyggare valde sedan att delta. Processen har pågått från april till oktober 2016.

Deltagare och deras förutsättningar

Med företagsfrämjare menas organisationer som erbjuder tjänster inom företagsrådgivning och/eller finansiering och som finansieras helt eller delvis av offentliga medel. Med brobyggare menas personer som står med en fot i majoritetssamhället och en fot i sin minoritetsgrupp (i det här fallet afrikansvenskar) och som har förtroende i båda grupperna. Från främjarna har VD eller annan beslutsfattande person medverkat på betald arbetstid. Brobyggarna har representerats av grundare eller annan förgrundsgestalt från föreningen. Brobyggarna har arbetat ideellt vid sidan av ordinarie sysselsättningar.

Företagsfrämjare

- Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

Erbjuder rådgivning, lån och riskkapital i företagandets alla faser, från idé till framgångsrikt företag.

- Coompanion Stockholms län

Kostnadsfri företagsrådgivning för alla som vill starta kooperativa företag. Anordnar även events, kurser och utvecklingsprogram.

- Start-Up Stockholm

Stöd för den som vill starta företag med rådgivning under etableringsskedet och tiden närmast därefter. Drivs av stiftelsen Stockholms NyföretagarCentrum.

Brobyggare

- USWA – united swedish women awareness

Sprider kunskap till utlandsfödda kvinnor inom områden som hälsa, entreprenörskap, personlig utveckling och ekonomi.

- Shamba ekonomisk förening

Stöttar företagare inom internationell handel, el, jordbruk och solpanelinstallationer, ofta i form av projekt i afrikanska länder.

- Black Coffee

Separatistisk afrikansvensk, antirasistisk och feministisk organisation som driver (fika)rörelse, debatt och forum.

- Sisters in Business

Ideell organisation som stärker entreprenörskapet och innovationskraften hos människor i minoritetsgrupper.

- SKAN – Sveriges kvinnliga affärsnätverk

Nätverk för afrikansvenska kvinnor som vill starta och driva eget. Hjälper även etablerade företagare som behöver stöd om problem uppstår.

Definition av samverkan

Samverkan bygger på att någon form av aktivitet sker över individ- och/eller organisationsgränser mot ett gemensamt mål.

Under processen har vi använt oss av följande definition:

Samverkan = samarbete + samordning

Samordningen utgör arbetssättet. Här handlar det om syfte och en tydlighet kring vad, hur och när saker ska ske. Samordningen kan liknas vid *receptet* i en kokbok.

Samarbetet handlar om relationer, tillit och att var och en tar ansvar för sin del i helheten. Samarbetet kan liknas vid att olika kockar *arbetar tillsammans* för att tillreda receptet.

Om samordningen är receptet och samarbetet är arbetet som sker utgör samverkan själva resultatet, *soppan*. Den bästa soppan uppstår om kockarna har en *samsyn* på hur en god soppa smakar.

(Källa Socialstyrelsen, 2009)

Intressenter för fungerande samverkan

I samverkan behöver en rad intressenter involveras för att önskat resultat ska uppnås. För att främjare och brobyggare ska samverka på ett hållbart sätt bör följande delar i respektive organisation involveras:

- Styrelse
- Ledning
- Verksamhet
- Brukare (kunder och medlemmar)

Skräddarsydd processledning

Anpassad processledning är en grundsten för att möjliggöra samverkan. Över tid genomgår alla grupper ett antal utvecklingsstadier. Förståelse för dessa faser är en förutsättning för att stödja gruppen i att formulera och ta sig mot sitt gemensamma mål. En känd teori kring grupputveckling är FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) som presenterades på 50-talet av psykologen Will Schutz. FIRO har vidareutvecklats av psykologiprofessor Susan A Wheelan som menar att den viktigaste egenskapen för ett högpresterande team är att alla har en klar bild av gruppens mål. Wheelans modell omfattar följande fyra stadier:

Fas 1: Tillhörighet och trygghet

Gruppens beteende

Här präglas gruppen av försiktighet och artighet. Trygghet är viktigt och medlemmarna utforskar om de vill och kan tillhöra gruppen. Det är inte ovanligt att några väljer att lämna om de inte kan ställa sig bakom förutsättningar och mål. Här vill alla förstå förväntningarna och vilka de övriga i gruppen är.

Processledarens roll

I den första fasen är gruppen ofta avvaktande och förväntar sig att processledaren eller "någon annan" ska fatta beslut och definiera målet. För att gruppen ska ta nästa steg är det viktigt att kunna presentera ramar och struktur, samtidigt som processledaren måste lägga över ansvaret på gruppen att formulera sitt eget mål och nästa steg.

Fas 2: Opposition och konflikt

Gruppens beteende

Nu har den försiktighet som fanns i fas ett ersatts av deltagarnas behov av att särskilja sig och sin egen roll, vilket oundvikligen leder till meningsskiljaktigheter.

Konflikterna blir bara ett problem om de trycks undan. Upplyfta till ytan blir de istället en språngbräda för att stärka gruppen.

Processledarens roll

I den andra fasens har processledaren en viktig uppgift i att synliggöra konflikter och dolda agendor. Här handlar det om att bidra till ett av-censurerat klimat och coacha gruppen till att själva lösa sina konflikter. Att återkoppla till syftet, spelregler och mål kan hjälpa gruppen att finna vägen framåt.

Fas 3: Tillit och struktur

Gruppens beteende

Vartefter medlemmarna accepterat varandras roller blir kommunikationen öppnare och mer uppgiftsorienterad. Konflikter förekommer men är inte lika intensiva. Gruppen har förmågan att ge och ta emot återkoppling på ett mognare sätt. Medlemmarna börjar bygga upp tillit till varandra och är redo att landa i mål, struktur och arbetsfördelning.

Processledarens roll

I den tredje fasen blir deltagarna allt mer självgående och kan ta ett större ansvar för arbetet. Processledarens roll blir att uppmuntra deltagarna till att bidra med sina respektive kompetenser. Processledare i den här fasen bör inte styra utan istället skapa ett ägande hos gruppen för processen.

Fas 4: Arbete och produktivitet

Gruppens beteende

Här kännetecknas gruppen av ett intensivt och effektivt arbete. Medlemmarna kommunicerar öppet och klart. Grupper i det här stadiet är bra på att nyttja sina resurser, mycket tack vare den klara rollfördelningen och det förtroende för varandra som etablerats i de tidigare stadierna.

Processledarens roll

I den fjärde fasen tar medlemmarna själva ansvar och processledaren fungerar som en extern resurs. Det finns en risk att gruppen ska tappa i effektivitet, känna slentrian eller börja tvivla på nyttan. Att uppmärksamma detta är extra viktigt när medlemmar byts ut, eftersom gruppen då kan backa i utvecklingen. En löpande utvärdering och nya utmaningar behövs för att gruppen ska behålla motivationen att samverka långsiktigt.

Genomförandeprocessen

Processens delar

Processen har bestått av fem workshops med ”hemuppgifter” mellan träffarna, affärsutvecklingstimmar för brobyggarna och ett nätverksevent där samverkan testades i skarpt läge, se figur 1. Dokumentation har skickats till deltagare efter varje workshop och avstämningar på telefon har skett med deltagare som haft förhinder vid en träff.

Workshops

Under processens workshops användes olika metoder så som reflekterande team, duo-intervjuer, brainstorming, individuell reflektion, prioriteringar och kreativa övningar. Fyra tillfällen hölls i lokaler hos Länsstyrelsen, en workshop genomfördes ute hos en brobyggare. Varje workshop har pågått i tre till fyra timmar.

Vid träff 1 låg fokus på att delge förutsättningarna för processen och få ett åtagande från gruppen. Några såg inte nyttan med samverkan, många var bekymrade över Länsstyrelsens otydlighet kring förutsättningarna för vad ett deltagande skulle innebära. Alla i gruppen uttryckte farhågor med att deras deltagande skulle innebära en stor arbetsbelastning.

”Främjarna tar gärna med våra föreningsnamn i ansökningar för att få legitimitet och bidrag. Men vad händer när projektet är slut? Ingenting. Det är bara främjarna som tjänar på det. De får kunskap, kontakter och flera jobb. Vi får alltid börja om på noll.”
Brobyggare

Några främjare uttryckte att arbetssättet låg precis rätt i tiden, andra att de redan jobbade med frågorna. Flera av brobyggarna uppvisade en frustration över att behöva arbeta ideellt medan främjarna deltog på betald arbetstid. De brobyggare som hade arbetat med dessa frågor sedan flera år uttryckte en trötthet av att, som de upplevde, behöva starta om från början. Alla brobyggare valde dock att fortsätta processen.

”Det är viktigt att vi bygger vidare på det som redan gjorts, jag orkar inte börja om från början igen”
Brobyggare

Genom en kreativ och lekfull övning tog gruppen fram spelregler för gruppens samarbete. Kunskapen i gruppen om varandras verksamheter var relativt låg och tid lades därför på duo-intervjuer mellan främjare och brobyggare för att öka kunskapen om respektive verksamheter.

*”Det är inte vi brobyggare som saknar tillit för företagsfrämjarna.
Det gör vi inte. Det är främjarna som inte litar på att vi kan något
som är värt att betala för.”*

Brobyggare

Möjligheten till att få skraddarsydd affärsutveckling presenterades och brobyggarna uppmanades boka in en första träff med Coompanion direkt på plats.

När ramarna för processen landat användes en stor del av träffen till att utforska gruppens syn på vad samverkan skulle kunna innebära framåt. Då främjarna tog stor plats i rummet delades främjarna och brobyggarna upp i två grupper för att jämma ut talutrymmet. Grupperna fick diskutera var och en på sitt håll. Deras reflektioner synliggjordes sedan i helgrupp genom reflekterande team, där främjarna respektive brobyggarna fick redogöra för sina tankar medan den andra gruppen lyssnade under tystnad. Många idéer kom upp på bordet och gruppen lämnade träffen med känslan av att de som nu valde att följa med på den fortsatta resan hade många trådar att utgå från i det fortsatta arbetet.

*”Det här kan inte bli fel, det finns bara win-win
vad det här än landar i.”*

Främjare

På träff 2 fortsatte förankringen av syftet och målet med processen. Det tog tid att få gruppen att landa i rimliga förväntningar på vad processen skulle kunna leda till och vilka förutsättningar som fanns. Att inse att förändringsarbete kan ske på tre nivåer: individuell, organisatorisk och strukturell och gruppen påmindes om att den här processen hade sikte på den organisatoriska nivån.

Flera deltagare hade fortfarande inte läst igenom de tidigare rapporterna som skickats ut med uppmaningen till genomläsning, vilket förlängde uppstarten innan vi kunde börja bygga vidare på arbetet från tidigare år.

*”Om jag ska vara ärlig vet jag inte riktigt varför jag är här,
jag har inte riktigt koll på helheten.”*

Främjare

Fokus vid träffen var att fortsätta diskussionen kring de samverkansområden som gruppen genom metoden Reflekterande team ringat in på träff ett:

Företagsfrämjarna ville:

- nå ut med befintligt erbjudande/stöd till nya målgrupper
- utveckla och kvalitetssäkra nya erbjudanden/stöd med hjälp av brobyggare
- utveckla personalens interkulturella kompetens med hjälp av brobyggarna

Brobyggarna ville:

- organisera sig och stärka varandra
- paketera kompetens/tjänster till främjare och andra på marknaden
- utveckla föreningsaktivas kompetens om det företagsfrämjande systemet med hjälp av företagsfrämjarna

Brobyggare och företagsfrämjare ville tillsammans:

- skapa kontinuerliga mötesplatser för ömsesidigt lärande och utbyte
- genomföra event tillsammans där normbrytande förebilder lyfts fram

Ytterligare två punkter uppkom där deltagarna ville jobba tillsammans:

- Skapa en aktörskarta för främjare och brobyggare
- Arbeta för att påverka den offentliga strukturen för finansieringen

Möjligheten till affärsutveckling lyftes åter igen och brobyggarna uppmanades att boka in sina tider med Coompanion då få grupper själva återkommit om detta.

En osäkerhet kring ordet samverkan fanns i gruppen, men uttrycket "verktygslåda" lyftes för att beskriva vad gruppen skulle arbeta fram tillsammans.

Deltagarna kom också fram till att de ville *göra* från start och inte bara *prata* om samverkan. Idén om ett gemensamt event kom upp redan här.

På träff 3 fokuserade gruppen på det som upplevts som kärnfrågan under de två första träffarna: utmaningen med att brobyggarna behövde finansiering för att kunna driva sina föreningar och därmed också bidra till främjarnas verksamhetsutveckling och mål kring nya målgrupper.

Mycket tid lades på att identifiera vilka kompetenser och tjänster brobyggarna skulle kunna sälja respektive vad främjarna hade intresse och möjlighet att köpa in. Gruppen delades upp i främjare respektive brobyggare och möttes sedan för att jämföra slutsatser. Det framkom att brobyggarna ansåg sig ha en rad kompetenser inom interkulturell tolkning, nätverksbyggande, kommunikation, rådgivning och strategistöd men att de hade en svårighet att paketera detta så att främjarna uppfattade att det matchade deras behov och mål.

Det blev tydligt att brobyggarna behövde affärsutveckling och här väcktes också intresset av att i större utsträckning använda sig av de affärsutvecklingstimmar som fanns tillgängliga inom ramen för processen.

”Jag träffar på många andra intressenter som skulle ha nytta av brobyggarna men det är svårt att tipsa om föreningarna när de inte har hemsidor eller annan information där det tydliggörs vad de vill och vad de erbjuder.”

Främjare

Deltagarna planerade även det nätverksevent som gruppen kommit fram till tidigare och som skulle gå av stapeln efter sommaren. Att jobba med något konkret och samverka i skarpt läge skapade energi i gruppen. På ett effektivt sätt spånade gruppen om idéer och ansvarsområden delades upp.

”Jag sitter ju inte här för pengarna, då hade jag varit ute och jobbat idag. Jag är här för att jag vill göra skillnad. Våra barn kommer att vara stolta över oss.”

Brobyggare

Vid den här tidpunkten i processen hade en tillit börjat skapas i gruppen och deltagarna kunde föra en diskussion kring föreställningar om varandra. Det framkom att flera av deltagarna hade en felaktig bild av andras förutsättningar, verksamhet och arbetssätt (både inom och mellan grupperna främjare och brobyggare). Gruppen rätade tillsammans ut en hel del frågetecken och kom överens om att hjälpas åt att inte sprida myter och schabloner om varandras organisationer och varumärken. Skratt och rak kommunikation kännetecknade träffen. Flera uttryckte att ”nu börjar det hända saker”.

På träff 4 samlades deltagarna hos en brobyggare och ett kortare studiebesök genomfördes i dennes butik. Därefter lades stor vikt vid att utvärdera nätverkseventet som genomförts några dagar tidigare (se nedan för mer detaljer om eventet). Deltagarna fick poängsätta en rad faktorer i processen så som idéstadiet, kommunikationen inom gruppen, planeringsfasen, marknadsföringen, samarbetet på plats, uppföljningen etc. Tillsammans identifierade gruppen även förbättringsområden. När det specifika nätverkseventet var utvärderat utgick gruppen från det för att dra lärdomar om samverkan generellt.

Deltagarna fick också redogöra för de hemuppgifter de haft över sommaren. En företagsfrämjare berättade exempelvis om sitt arbete med smarta mål kopplade till strategin Öppna upp! och brobyggarna berättade om vilka tjänster och kompetenser de såg sig kunna erbjuda framöver.

”Främjarnas stöd är inte känt hos målgruppen så parallella system byggs upp på gräsrotsnivå. Främjarna behöver stå på tå i framtiden. De måste vara där målgrupperna är och inte tro att målgrupperna kommer till ett kontor inne i Stockholm”

Brobyggare

Som på varje workshop betonades även den här gången vikten av att alla som medverkar på träffarna har ett ansvar för att föra arbetet vidare med verksamhetsutveckling och förankring på hemmaplan för att undvika att idéer och kunskap stannar hos några få.

Vid det här läget i processen hade samtliga brobyggare börjat använda och se nyttan med sina affärsutvecklingstimmar.

*”Vi skulle ha börjat med affärsutvecklingen tidigare,
nu är tiden nästan slut.”*
Brobyggare

På träff 5 jobbade gruppen med de verktyg för samverkan som skapats under processens gång. Samtliga verktyg finns som bilagor. Deltagarna fick komma med inspel och förbättringsförslag.

Därefter planerade gruppen sluteventet där rapporten och processen skulle presenteras. Deltagarna fick ringa in vad de ville förmedla och uppnå samt vilka nyckelpersoner de skulle kunna bjuda in.

*”Det är ett gräsrotsarbete. Det finns inga genvägar om man vill
fånga de här människornas drivkrafter.”*
Brobyggare

Slutligen utvärderade gruppen helheten av processen med hjälp av frågorna:

- Vad har fungerat bra?
- Vad skulle kunna gjorts bättre?
- Vilka är rekommendationerna framåt?

Deltagarna framhöll i utvärderingen att syftet och målet med samverkan varit bra. De ansåg att processledningen hållit hög nivå och brobyggarna tyckte att affärsutvecklingen var något de hade stort behov av. Det som kunde gjorts bättre var tydligare förutsättningar från start, ekonomiskt stöd till brobyggarna och en längre period avsatt för processen. Några brobyggare lyfte också en oro för att deras föreningar inte skulle gynnas av arbetet i slutändan, utan att alla vinster återigen skulle hamna hos främjarna. Ett intresse för att fortsätta affärsutveckla och samverka framöver uttrycktes, gärna med stöd från Länsstyrelsen som i många år har bistått denna typ av utvecklingsarbete.

Under den sista träffen kom en ny konkret idé kring nästa steg för samverkan upp, vad gruppen kallade *entreprenörsresan*. Idén var att identifiera och välja ut ett antal individer från målgruppen som under ett år skulle få stöd av såväl brobyggare som främjare kring att starta, driva och/eller utveckla företag i en form av utvecklingsprogram. Efter perioden skulle en utvärdering ske för att se om individerna fått tillgång till stöd, nätverk och finansiering som de inte hade fått om samverkan mellan främjarna och brobyggarna inte funnits.

Figur 1. Samverkansprocessen



Alla i gruppen förutom en brobyggare (som under året förändrat sin föreningsidé på ett sådant sätt att denna typ av aktivitet inte längre passade in i verksamheten) kom överens om att underteckna en intention för fortsatt samverkan.

USWA och Almi åtog sig också att gemensamt samordna ett nytt nätverks-event under våren 2017 med fokus på att nå och stödja etablerade företagare som vill växla upp sin verksamhet. Coompanion ska tillsammans med brobyggarnätverket anordna ett event med drop-in rådgivning under våren 2017.

På så sätt avslutades den femte workshopen med flera idéer till nästkommande steg. Gruppen kunde tillsammans konstatera att processen inte var slut, utan början på något långsiktigt.

Affärsutveckling

Affärsutveckling har erbjudits brobyggarna i form av affärsutvecklingstimmar med Coompanion. Upplägget har byggts på en första träff för att ringa in föreningens behov. Därefter har ett antal träffar erbjudits på de teman som prioriterats, med uppgifter för aktören att själv arbeta med mellan träffarna. Det har även skett träffar för att stärka brobyggarnas samarbete i form av ett brobyggarnätverk.

Affärsutveckling för föreningarna individuellt

Samtliga brobyggarföreningar har tagit del av affärsutvecklingstimmar. Det har dock krävts många påminnelser och individuella samtal för att få dem att boka in timmar, de har behövt relativt lång tid mellan träffarna för att hinna ta steg framåt och många av dem uttrycker att det är svårt att hinna med att driva utvecklingsarbetet eftersom de jobbar med föreningarna ideellt. Farhågor kring utbrändhet och att jobba förgäves har lyfts av några.

”Vi har egentligen bestämt oss för att inte jobba mer med föreningen utan att få ersättning. Vi måste tänka på våra barn, inte gå in i väggen.”

Brobyggare

Prioriterade områden att arbeta med inom affärsutvecklingen för föreningarna individuellt har bland annat varit:

- Föreningens organisering
- Erbjudanden mot intressenter
- Extern kommunikation

Arbete har skett kring basfunktioner i föreningarna, så som deras hemsidor. En förening har under affärsutvecklingen kommit igång med en hemsida, en annan har uppdaterat sin hemsida och en tredje har tagit beslut om att uppdatera sin sida som ligger nere.

En förening har testat att göra en muntlig presentation av föreningens erbjudande för att få feedback på hur de bättre ska lyckas kommunicera sin verksamhet.

En diskussion har förts kring hur en förening bäst kan organiseras i ett växande skede där eventuellt fler tjänster säljs. Ideell förening, stiftelse och ekonomisk förening är former som diskuterats inom flera föreningar.

Brobyggarföreningarna har analyserat intäktsmöjligheter i form av samarbeten med företagsfrämjare, andra offentliga aktörer eller näringsliv. Möjligheter i form av projekt, egna eller i samverkan med till exempel en företagsfrämjare, har också utforskats.

Det finns ett stort intresse hos flera av brobyggarna att gemensamt med främjarna söka finansiering för att fortsätta det arbete som startat under den här processen.

Liksom under flera workshops kom det även under affärsutvecklingen upp synpunkter på att föreningarna anser sig behöva verksamhetsbidrag för att klara av att driva och utveckla föreningarna på ett hållbart sätt.

Affärsutveckling gemensamt

Två träffar med tema Samarbete mellan brobyggare har genomförts. Vid det första tillfället deltog bara en förening, på den andra träffen deltog två föreningar. Alla uttrycker dock ett stort intresse och telefonavstämningar har skett med de som fått förhinder.

Träffarna och telefonavstämningarna har klargjort att alla brobyggarföreningarna är positiva till att upprätthålla ett gemensamt nätverk. Nätverket ska synas på Verksamt.se med länkar till föreningarnas hemsidor och den information som sammanställts i verktyget Aktörskarta (verktyget återfinns som bilaga 2).

Nätverket har som mål att träffas regelbundet och en person tog ansvar för att sammankalla till nästa träff. Nätverket kommer i dagsläget inte att sälja sina tjänster gemensamt, utan istället stärka varandra och agera ”en dörr in” för företagsfrämjare och andra aktörer som vill få kontakt med brobyggare och målgruppen.

Nätverksevent

Som ett led i att testa samverkan i skarpt läge bestämde sig gruppen tidigt i processen för att genomföra ett nätverksevent tillsammans. Från start fanns en viss tveksamhet hos några brobyggare, då de kände ett motstånd mot att återigen lägga ner ideell tid på något som skulle gynna främjarna. Tveksamheten byttes dock snart mot energi, då alla tyckte det var givande att genomföra en aktivitet tillsammans på lika villkor.



"Först tänkte jag; hur många gånger ska vi behöva bevisa att vi kan leverera? Men sedan var det roligt att skapa ett entreprenörs-event tillsammans, det var bra att göra något ihop och inte bara prata om det."

Brobyggare

Främjarna stod för finansiering och samordning medan brobyggarna stod för att hitta föreläsare, catering och deltagare. Gemensamt fanns alla på plats under kvällen för att ge besökarna information både från scenen och vid informationsbord. Gruppen tog gemensamt fram en inbjudan som skulle attrahera målgruppen. (För mer info om ansvarsuppdelning, se bilaga 4.)

"Klassiska inbjudningar når inte den här målgruppen. De behöver träffas för att känna förtroende och då kan gemensamma event mellan främjare och brobyggare vara tillfället där en relation startar."

Brobyggare

Under kvällen talade två afrikansvenska inspiratörer om sin entreprenörresa. En av föreläsarna stod också för kvällens catering. Kvällen hade närmare femtio anmällda. Långt fler deltagare hade kunnat komma, men lokalen satte en begränsning. Det var tydligt att brobyggarna nådde ut till en målgrupp som främjarna inte nått på egen hand. Dynamiken och kultur-tolkningen i rummet blev också unik när en främjare och en brobyggare agerade moderatörer tillsammans.

Citat från nätverkseventet på temat afrikansvenskt entreprenörskap



"Det här känns som en bra början för den som vill starta företag. Vi blev förvånade över att så många kan hjälpa till. Ska ta många kontakter ikväll och boka in rådgivningar."

Anna o Binta

"Vi är här eftersom Stephen vill starta ett socialt företag. Det roligaste är att lyssna på brobyggarna."

Stephen och Alejandro



"Jag har ett företag som jag vill utveckla. Den här inbjudan stack ut, det var talarna som lockade."

Caroline



"Jag driver eget sedan många år och är här för att nätverka. Sådana här träffar behövs för integrationen. Oavsett vad som sägs är det ett stort gap mellan svenskar och utlandsfödda. Inspiration behövs för att människor ska krossa barriärer."

Tad



Resultat

Samverkansmodell

Inom uppdraget har en grupprocess genomförts där kulturell kompetens har utvecklats, en samverkansmodell i form av en verktygslåda har tagits fram och samverkan har testats på. En förståelse för att främjarna i dagsläget behöver betala brobyggarna för deras tjänster eftersom dessa inte har något föreningsstöd har också landat hos samtliga deltagare. En intention att fortsätta samverka har undertecknats av sju av åtta aktörer. (Den brobyggarförening som valde att inte gå in i det fortsatta arbetet uppger att de står bakom idén om samverkan, men att en förändrad verksamhetsinriktning hindrar dem att delta.) Målet att skapa en samverkansmodell är därmed uppfyllt.

”Vi trodde vi hade kommit långt internt i de här frågorna, men den här processen har gjort att vissa pusselbitar föll på plats även för oss. Vi insåg att vi inte bara kan göra saker för målgruppen, utan att vi måste göra saker tillsammans med dem. Det ska vi börja med på ett helt nytt sätt nu.”

Främjare

Gruppens utvecklingsprocess

Under de sex månader som gruppen arbetat tillsammans för att skapa en modell för samverkan har gruppen rört sig genom de tre första faserna som beskrivs i FIRO-modellen tidigare i rapporten. I början var det tydligt att struktur och ledning efterfrågades, därefter hamnade gruppen i ett mer öppet klimat där meningsskiljaktigheter synliggjordes. Under sommaren och hösten började tillit byggas upp och en struktur för det fortsatta arbetet skapades. På den sista workshopen började också gruppens medlemmar ta egna initiativ till möten och aktiviteter, vilket indikerar på att gruppen rör sig in i fas fyra. (Se mer detaljer kring gruppens arbete ovan under Genomförandeprocessen.) Samtal och samarbete har också varit avgörande för att öka den kulturella kompetensen hos såväl främjare som brobyggare. Slutsatsen är att grupprocessen har varit en minst lika viktig del av utvecklingsarbetet som samverkansmodellen med sina verktyg.

Verktyg

Under processen har ett antal verktyg växt fram. Dessa utgör grunden i vår samverkansmodell och återfinns i rapportens bilagor 1-6. Verktögen som utvecklats av gruppen möjliggör bland annat samverkan kring gemensamma event, informationsspridning, slussning av individer i främjandesystemet samt att aktörerna kan dra nytta av varandras kompetens.

Förhoppningen är att verktygen även ska kunna inspirera andra aktörer till liknande satsningar.

Följande verktyg finns i vår samverkansmodell:

- SMARTA mål för främjare i förhållande till strategin Öppna Upp!
- Aktörskartan
- Brobyggarnas kompetenser och tjänster
- Checklista eventsamverkan
- Checklista inkluderande företagsstöd
- Intentioner om fortsatt samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare

Slutsatser och rekommendationer

Framgångsfaktorer och utmaningar

Följande faktorer har varit gynnsamma för samverkan:

- Personer i ledande positioner deltog. Genom att deltagandet har haft stark förankring hos ledningen har direkt återkoppling kunnat ges på träffarna gällande idéer och initiativ som lyfts upp.
- Samma deltagare över tid. När gruppens sammansättning väl satt sig vid tillfälle två, var det samma personer som deltog på träffarna. På så sätt kunde varje träff fortsätta där den förra slutade och vi undvek repetition och omstart.
- Att testa på samverkan. Att utföra ett gemensamt event i praktiken under processens gång gav energi och en känsla av att det hände saker. Genom vårt nätverksevent såg främjarna att brobyggarna hade förmåga både att leverera föreläsare, cateringföretag samt få dit deltagare från sina nätverk.
- Medverkan på rätt nivå från Länsstyrelsen. Länsstyrelsen medverkade under den första träffen, nätverksträffen samt spridningseventet. Medverkan på första träffen var till god hjälp eftersom oklarheterna kring uppdraget reddes ut på ett mycket bra sätt. Synlighet på de två evenen uppskattades också mycket av gruppen. Det var utöver detta bra för processen att Länsstyrelsen klev tillbaka och inte deltog på träffarna, eftersom gruppen tycktes tala mer fritt och närma sig varandra mer när enbart främjare och brobyggare var i rummet.

Följande utmaningar har försvårat samverkan:

- Otydlig bild av processen innan start. På den första träffen hade många medverkande organisationer en otydlig bild av vad deras medverkan innebar och vilka förutsättningar som gällde.
- Okunskap om vad som skett tidigare år. Då alla inte deltagit i alla faser av samarbetet bakåt i tiden och heller inte tagit del av de rapporter som skrivits fanns viss okunskap om vad som skett tidigare år. Aktörerna var även på olika nivå gällande kunskap om brister i det företagsfrämjande systemet.
- Olika syn på nyttan med samverkan. Några deltagare ville diskutera strukturella förutsättningar (vilket låg utanför uppdraget), vissa fokuserade på vad samverkan skulle ge den egna organisationsutvecklingen (vilket var fokus i processen), andra på vad samverkan skulle ge slutmålgruppen – afrikansvenskar med en vilja att starta och driva företag.
- Ojämliga förutsättningar kring finansiering. Under processen återkom brobyggarna ofta till faktumet att främjarna var där på betald arbetstid och de själva inte fick någon ersättning för förlorad arbetssinkomst. Detta gjorde att mycket tid lades på att diskutera finansiering, men också att en del brobyggare inte kunde medverka på samtliga träffar då de istället behövde arbeta.
- Främjarnas nytta, tid, prioriteringar och förankring. Företagsfrämjarna uppgav att de gärna ville att deras verksamhet skulle nå alla grupper i länet, men till och från uppkom tveksamheter kring rimligheten i att lägga så mycket resurser på just den afrikansvenska målgruppen. Vissa organisationer kunde dock se det här arbetssättet som ett nytt arbetssätt som skulle kunna användas på fler grupper.
- För kort tid avsatt för processen. Innan gruppen skapat samsyn, förankrat arbetet i hemorganisationen, börjat bygga tillit och format en gemensam bild målet med samverkan hade en stor del av tiden för uppdraget passerat.

Rekommendationer

Det nu genomförda uppdraget har processat fram en modell för samverkan, det har skapats en förståelse för respektive organisationer och deras förutsättningar och en samsyn kring nyttan med samverkan finns. Parterna behöver nu fortsätta göra ett arbete i sina respektive organisationer, genomföra fler event och reella samarbeten tillsammans, mäta resultat, utvärdera och hitta de exakta formerna för vilken roll varje organisation bör ha framöver.

Vi rekommenderar att inför en uppföljande process väga in och ta hänsyn till följande:

- Att stöd erbjuds till det brobyggarnätverk som formats, bland annat genom stöd att synas på Verksamt.se och växa sig starka tillsammans.
- Att ge fortsatt stöd till affärsutveckling som erbjuds till brobyggarföreningarna, så att dessa kan fortsätta utveckla sin förmåga att paketera och kommunicera kompetenser och tjänster.
- Att i framtida satsningar ge brobyggarna ersättning för förlorad arbetsinkomst när de lägger tid på samverkan. Alternativt ett stöd som underlätta för främjarorganisationerna att köpa in tjänster från brobyggarna och på så vis underlätta för brobyggare och främjare att komma igång med mer praktisk samverkan.
- Att kommande insatser innefattar att företagsfrämjarna med eventuellt stöd under processen förankrar samverkan i hela sin organisation samt i måldokument, budget och i mål uppsatta i enlighet med strategin Öppna Upp!
- Att kommande insatser innefattar att medverkande brobyggargenorganisationerna med eventuellt stöd under processen förankrar samverkan och affärsutvecklingsarbetet hos medlemmar och styrelse för att säkerställa att alla medlemmar känner sig inkluderade i den utveckling som sker i föreningen.
- Att fler aktörer bjuds in till den fortsatta processen. Fler främjare och brobyggare ökar dynamiken och möjligheterna att nå målet med ett likvärdigt företagsfrämjande system för alla i länet.
- Att förutsättningarna för att delta i eventuell fortsatt process kommuniceras ut både via mejl och telefonsamtal till alla aktörer för att säkerställa att alla är klara över vad som kan förväntas av processen samt vilka förväntningar som finns på dem som deltar.
- Att fortsättning på arbetet sker inom en snar framtid så att processen inte stannar av samt att kommande process sträcker sig över längre tid.

Bilagor

Bilaga 1 SMARTA mål för främjare i förhållande till strategin Öppna Upp!

Bilaga 2 Aktörskartan

Bilaga 3 Brobyggarnas kompetenser och tjänster

Bilaga 4 Checklista eventsamverkan

Bilaga 5 Checklista inkluderande företagsstöd

Bilaga 6 Intentioner om fortsatt samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare

Bilden på verktygslådan som återfinns i bilagorna är tagen från Freepik.com



SMARTA MÅL FÖR FRÄMJARE i förhållande till strategin *Öppna Upp!*

Mallen för SMARTA mål är ett av verktygen i den samverkansmodell mellan brobyggare och främjare som tagits fram av Länsstyrelsen 2016.

Öppna upp föreslår att företagsfrämjare ska:

- Säkerställa att verksamhetsledningen är genus- och normmedveten.
- Ta fram riktlinjer för målgruppsanpassad normkritisk kommunikation, rådgivning och bemötande
- Avsätt medel i budgeten för arbetet.
- Ta fram SMARTA mål/handlingsplaner för att fördela resurser till alla grupper

Organisationens egna SMARTA mål:

Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta, Ansvariga

Övergripande	Aktivitet (Specifikt)	Mäts på följande sätt (Mätbart)	Förankring (Accepterade)	Klart när (Realistiskt & Tidssatt)	Ansvarig/a (Ansvar)
Mål 1					
Mål 2					



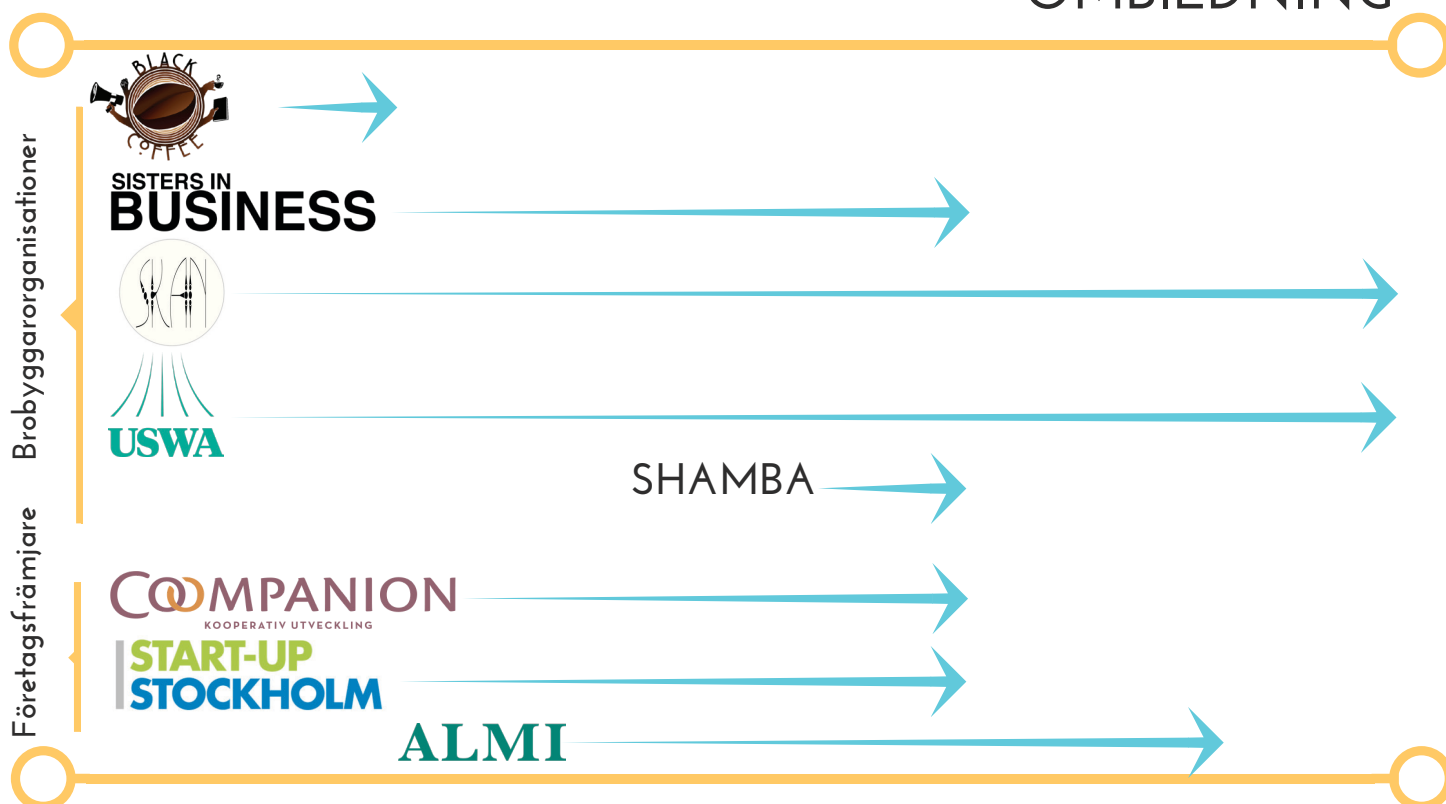
AKTÖRS- KARTAN

Var ska jag vända mig?

IDÉ & START

UTVECKLING

AVVECKLING/
OMBILDNING



Brobyggargorganisationer

Föreningar som bland annat erbjuder nätverk, vägledning, information, mentorskap mm. Se aktuell hemsida för erbjudanden

Företagsfrämjare

Offentligt finansierade organisationer som erbjuder företagsrådgivning. Se respektive organisations hemsida för mer information och tidsbokning.



AKTÖRS- KARTAN

Var ska jag vända mig?

Brobyggargorganisationer

Företagsfrämjare

Black Coffee

- Nätverk
- Inspiration
- Vägledning



a.g.sebhatu@gmail.com
www.blackcoffee.nu

SISTERS IN BUSINESS

- Inspiration
 - Utbildningsprogram
 - Idé caféer
 - Innovativt ledarskap
- www.sistersinbusiness.se

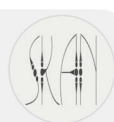
ALMI

Finansiera ditt företag, till
start och tillväxt.

www.almi.se

SKAN

- Mentorskap
 - Praktik
 - Vägledning
 - Affärsutveckling
 - Föreläsningar
- www.skan.nu



USWA

- Inspiration
 - Nätverk
 - Event & föreläsningar
 - Utbildningar
 - Konsultarbete
- aster.sagai@gmail.com



COMPANION

- Starta företag tillsammans
 - Kostnadsfri rådgivning
 - Seminarier och utbildningar
- www.coompanion.se

SHAMBA

- Kopplat till internationell handel:
- Nätverk
 - Mentorskap
 - Vägledning

janborg.skraddare@gmail.com

START-UP STOCKHOLM

- Affärsrådgivning
 - Innovationsrådgivning
 - Seminarier
- www.startupstockholm.se

Brobyggargorganisationer

Föreningar som bland annat erbjuder nätverk, vägledning, information, mentorskap mm. Se aktuell hemsida för erbjudanden

Företagsfrämjare

Offentligt finansierade organisationer som erbjuder företagsrådgivning. Se respektive organisations hemsida för mer information och tidsbokning.



BROBYGGARNAS *kompetenser och tjänster*

Nedan beskrivs exempel på vad brobyggarna kan erbjuda företagsfrämjande organisationer som vill nå en bredare målgrupp. Arvode avtalas separat vid respektive tillfälle. Listan uppdateras årligen och utgör ett av verktygen i den samverkansmodell mellan brobyggare och främjare som tagits fram av Länsstyrelsen 2016.

- Identifiera och slussa individer till främjarnas verksamheter
- Rådgivningsstöd kring företagsstart/utveckling/avveckling
- Mentorskap till nya och etablerade företagare
- Kompetens samt nätverk vid handel med afrikanska länder
- Språkliga tolktjänster vid exempelvis rådgivning och event
- Granskning och målgruppsanpassning av hemsidor och material
- Skräddarsydd och anpassad kommunikation
- Arrangera och stötta vid inspirationsföreläsningar, mässor och event
- Konsultation vid verksamhetsplanering relaterat till målgruppen
- Hitta styrelsekompetens från målgruppen
- Processledning och moderering vid evenemang
- Analyser av och behovsinventeringar hos målgruppen
- Interkulturell och kulturtolkande kompetens vid rådgivning/informationsevent/mentorskap
- Utbildning för företagsfrämjarnas personal kring bemötande, kulturskillnader och målgruppsanpassning
- Generellt erfarenhetsutbyte gällande målgruppen
- Arrangera studiebesök i målgruppens vardag



CHECKLISTA *eventsamverkan*

Nedan följer ett förslag på ansvarsfördelning när företagsfrämjare och brobyggare arrangerar event tillsammans. Checklistan uppdateras årligen och utgör ett av verktygen i den samverkansmodell mellan brobyggare och främjare som tagits fram av Länsstyrelsen 2016.

Främjarna ansvarar för:

- Samordning
- Finansiering
- Administration kring anmälan, lokal, inköp, avtal med talare mm
- Layout av inbjudan (efter inspel från brobyggarna)
- Sprida inbjudan i sina nätverk och sociala medier
- Medverka som värdar och ge information på plats

Brobyggarna ansvarar för:

- Kvalitetssäkring av inbjudan så den passar målgruppen
- Attrahera deltagare i målgruppen och sprida inbjudan i nätverk och på sociala medier
- Identifiera om föreläsare och andra leverantörer (t.ex mat, lokal, underhållning)
- Medverka som värdar och ge information på plats



CHECKLISTA

inkluderande företagsstöd

Den här checklistan finns för de företagsfrämjare som vill förbättra förmågan till en inkluderande rådgivning. Diskutera gärna punkterna med kollegor och glöm inte att även be målgruppen om feedback. Checklistan uppdateras årligen och utgör ett av verktygen i den samverkansmodell mellan brobyggare och främjare som tagits fram av Länsstyrelsen 2016.

Innan insatsen

- Se över rådgivarens kompetens om målgruppen. Kanske behöver ni knyta till er en brobyggare som stöd under insatsen?
- Se över organisationens nuläget. Hur många från målgruppen får rådgivning och speglar det sammansättningen i länet? Vad kan göras för att fördelningen ska bli mer jämn om den inte är det?
- Se över normer och förutsättningar som påverkar målgruppens möjligheter att starta en viss verksamhet. Exempelvis: Har målgruppen svårare att få banklån? Anses målgruppen inte passa för vissa typer av verksamhet? Hur ser tilliten ut till/från målgruppen? Finns det en risk att målgruppen får en sämre rådgivning för att vissa föreställningar finns eller för att språkförbistringar kan ske?
- Se över informationsmaterial och webb. Är informationen anpassad efter målgruppen? Representeras målgruppen i språk, bild, intervjuer och exempel?
- Se över kanaler. Det är enkelt att säga att målgruppen är välkommen, men att den inte kommer. Kanske har ni inte spridit informationen i de kanaler och nätverk där målgruppen hämtar sin information?

Under insatsen

- Använd exempel från målgruppen. Säkerställt att exempel inte spär på fördomar, utan istället bidrar till att bryta normer och inspirera till nytänk.
- Fördelat taltiden så att deltagare från målgruppen får lika stort utrymme som andra.
- Om bilder används i presentationen, visa exempel från målgruppen.
- Låt deltagarna reflektera över normer och förutsättningar som främjar/begränsar målgruppens möjligheter att starta och driva företag.
- Be om feedback från målgruppen. Hur kan ni som företagsfrämjande organisation förbättra ert inkluderande arbete?

Efter insatsen bör deltagarna kunna svara på följande

- Visade insatsen på exempel som de kunde identifiera sig med?
- Om fler deltog, fördelades taltiden ungefär lika mellan målgruppen och andra?
- Uppmuntrade rådgivaren till diskussion kring olika gruppers förutsättningar till företagande?
- Helhetsintryck: Var insatsen och eventuellt material upplagt på ett sätt som främjar ett inkluderande arbetssätt?

INTENTION OM FORTSATT SAMVERKAN *mellan främjare och brobyggare*

Parter och intention:

De offentligt finansierade företagsfrämjande organisationerna Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, Start Up Stockholm och Coompanion Stockholms län samt de fyra brobyggarföreningarna SKAN, USWA, Shamba och Black Coffee har inom Länsstyrelsen satsning för företagsfrämjare och brobyggare inlett en samverkan och avser härmed att den ska fortsätta.

Samverkan ska bygga på den process med brobyggare och främjare som letts av Länsstyrelsen och pågått åren 2014-2016.

Syfte:

Undertecknande organisationer avser att samverka med syfte att det företagsfrämjande systemet bättre ska nå målgrupper inom brobyggarnas nätverk.

Mål:

Målet med samverkan är att fler inom målgruppen tar del av främjarnas kostnadsfria rådgivning och andra erbjudanden. I förlängningen är målet att fler personer från målgruppen startar företag.

Samverkansområden:

- Samverkan ska ske genom gemensamma event och informationsspridning till målgruppen.
- Om behov finns kan även andra insatser bli aktuella, så som kompetenshöjande insatser för respektive organisations personal/föreningsaktiva eller att främjarna köper in brobyggarnas tjänster.

Samordning och avstämning:

Aktörerna har roterande ansvar för att varje höst arrangera en gemensam planeringsträff där samverkan utvärderas och eventuellt justeras. På träffen kan även arrangemang för kommande år planeras. Initiativ till gemensamma aktiviteter kan ske löpande under året.

Giltighetstid och komplettering med fler aktörer:

Avsiktsförklaringen gäller för ett år i taget. Den följs upp, justeras och undertecknas på nytt varje år. Om ingen av aktörerna är däremot kan fler parter läggas till i samverkan.

Stockholm, oktober 2016

Magnus Källström, VD
Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB

Wadih El-Achkar, VD
Start Up Stockholm

Emilia Darsell, Verksamhetsledare
Coompanion Stockholms län

Aster Sagai, en av grundarna
USWA

Vivat Arvidsson, ordförande och en av grundarna
SKAN

Araia Ghirmai Sebhatu, Grundare
Black Coffee

Jan Borg, kassör och en av grundarna
Shamba ek förening

Del 2

Utvärdering

Innehåll

Inledning.....	3
Om pilotprojektet	3
Om utvärderingsuppdraget	5
Genomförande	6
 Samlad bedömning av pilotprojektets resultat samt förklaringsfaktorer	 7
Har förutsättningarna för samverkan ökat och på vilket sätt?	7
Projektet har bidragit till att stärka förutsättningarna för samverkan hos vissa av deltagarna	7
Varaktig samverkan har dock inte etablerats	9
Vad kan förklara resultaten?	10
Olika förväntningar på vad som projektet ska mynna ut i	10
Beställar-/utförarrelation ställer krav på delvis andra insatser	11
Bristande betalningsförmåga har begränsat möjligheterna till samarbete	12
 Slutsatser och rekommendationer	 14
Slutsatser	14
Rekommendationer	15
Rekommendationer riktade till regeringen	15
Rekommendationer riktade till företagsfrämjande aktörer	16
Rekommendationer riktade till brobyggare	16
Rekommendationer riktade till regionalt och lokalt tillväxtansvariga	17
 Källförteckning.....	 19

Inledning

Strategirådet har fått i uppdrag av Länsstyrelsen i Stockholm att utvärdera ett pilotprojekt för att testa och utveckla en samverkansmodell mellan brobyggare och företagsfrämjare. Med brobyggare menas personer som står med en fot i majoritetssamhället och en fot i sin minoritetsgrupp och som har förtroende i båda grupperna. Pilotprojektet är en del i ett bredare utvecklingsarbete för ett företagsfrämjande system på lika villkor, vilket vi kommer att redogöra för mer i följande avsnitt.

Utvärderingen genomfördes mellan april och oktober 2016. I denna rapport presenteras utvärderingens resultat och slutsatser.

Om pilotprojektet

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.¹ Strategin har tagits fram mot bakgrund av att statliga resurser idag i större utsträckning går till företag och branscher där män verkar. Särskilt svårt har det företagsfrämjande systemet haft att nå ut till utrikes födda kvinnor.

En av orsakerna till detta bottnar i en generell problematik där det företagsfrämjande systemet består av relativt homogena organisationer som inte representativt speglar den befolkning som finns representerad i Sverige idag. Att dessa organisationer liknar varandra och arbetar via sina kontakter och nätverk riskerar att begränsa deras förståelse för och möjlighet att nå andra grupper. Det har i sin tur bidragit till att när dessa organisationer har ett generellt uppdrag att nå hela befolkningen så når de först och främst den majoritetssvenska befolkningen. Vilket medför att potentiella företagare från grupper som står långt ifrån den majoritetssvenska, riskerar att inte nås av det företagsfrämjande systemet i lika stor utsträckning.

Under hösten 2013 utlyste Länsstyrelsen Stockholm två miljoner kronor till sex pilotprojekt för att främja företagande bland kvinnor med ursprung i Afrika eller Sydamerika. Utlysningen var en del av programmet Främja kvinnors företagande, som förvaltades av Tillväxtverket och som syftade till att skapa tillväxt i svenskt näringsliv genom att främja företagande bland kvinnor. Samtliga pilotprojekt byggde på ett samarbete mellan en företagsfrämjande aktör och en ideell förening med förankring i målgruppen.

Följeforskningen av pilotprojekten visade att en av framgångsfaktorerna var den ideella föreningens funktion som brobyggare mellan individ och det

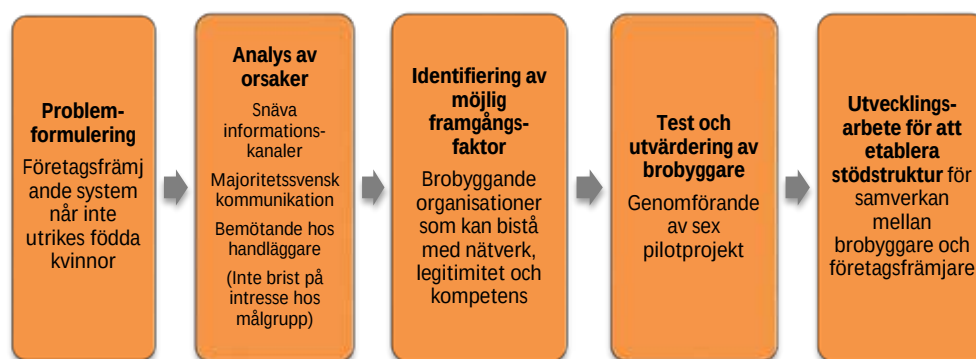
¹ Tillväxtverket (2015), Öppna upp! Nationell strategi för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor 2015-2020

företagsfrämjande systemet.² Såväl brobyggare som företagsfrämjande aktörer var efter projektavslut positiva till ett fortsatt samarbete. Kunskapen som projekten genererat hade dock inte förankrats på organisationsnivå, utan var i hög grad personberoende. Formerna för ett eventuellt fortsatt samarbete var fortfarande lösa i konturerna. Följeforskningen rekommenderade därför tillväxtansvariga aktörer att utveckla en stödstruktur för en mer systematisk och varaktig samverkan mellan brobyggande organisationer och företagsfrämjare.

Under 2015 togs ett kunskapsunderlag och en strategi för Länsstyrelsens fortsatta arbete med att utveckla en sådan stödstruktur fram.³ Länsstyrelsen rekommenderades bland annat att verka som katalysator för ökad samverkan genom att bjuda in brobyggare och företagsfrämjare till regelbundna fysiska nätverksforum.

Med hjälp av medel från Tillväxtverket har Länsstyrelsen under 2016 genomfört ett pilotprojekt med syftet att utveckla och testa en modell för gemensam strategisk verksamhetsutveckling för och med företagsfrämjare och brobyggare. Det är detta projekt som Strategirådet har fått i uppdrag att utvärdera. Pilotprojektet ska således förstås som ett led i ett långvarigt utvecklingsarbete för att utveckla det företagsfrämjande systemet på mer lika villkor, vilket beskrivs översiktligt nedan.

Figur 1 Pilotprojektets sammanhang



Projektet har genomförts i form av fem workshops. Deltagarna har utgjorts av representanter för företagsfrämjande aktörer samt brobyggare. Företagsfrämjande aktörer omfattar organisationer som arbetar med entreprenörer och företagare och erbjuder stöd både i form av rådgivning och finansiering. Brobyggarna representeras av personer från organisationer (oftast ideella föreningar) som står med en fot i majoritetssamhället och en fot i sin minoritetsgrupp och som på olika sätt arbetar med att främja och stödja sin minoritetsgrupp.

² 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.

³ Länsstyrelsen (2016). *Stödstruktur för samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare för minoriteter*. Rapport 2016:4.

Processen har letts av en upphandlad processledare med ambitionen att den ska resultera i en varaktigt hållbar samverkansmodell mellan brobyggare och företagsfrämjare. Utöver det har projektet även omfattat affärsutvecklingstimmor för brobyggare.

Följande organisationer har deltagit i projektet, som pågått mellan april och oktober 2017.

Tabell 1 Deltagande organisationer

Brobyggare	Företagsfrämjare
Sisters in Business	Almi Stockholm
SKAN	Start-Up Stockholm
USWA	Coompanion Stockholm
Black Coffee	
Shamba Ek	

Om utvärderingsuppdraget

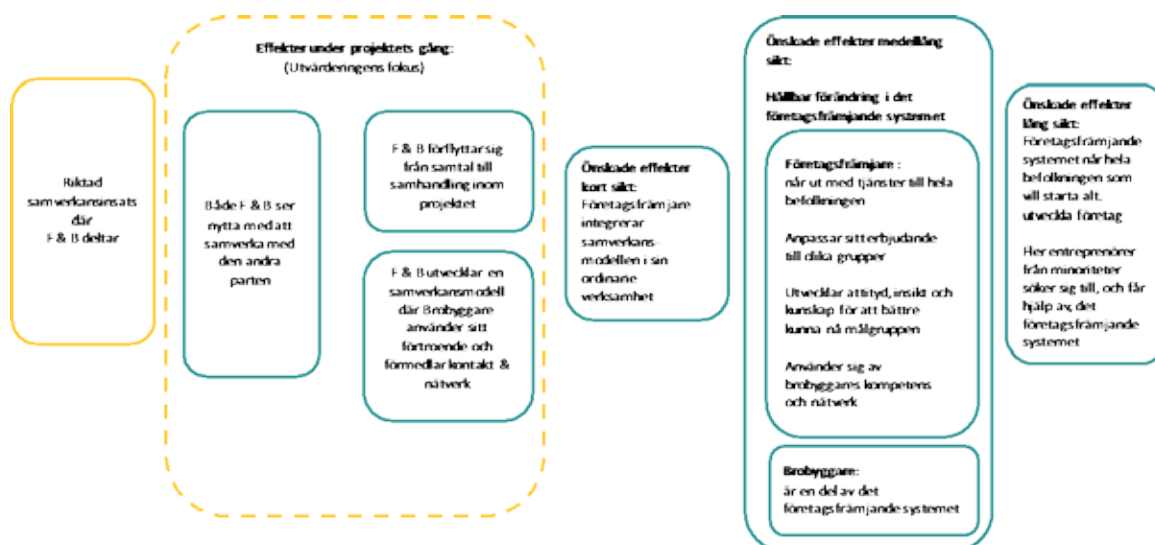
Utvärderingen har syftat till att värdera processen för att utveckla en samverkansmodell samt den upplevda nyttan av det avslutande resultatet i förhållande till projektets mål.

I utvärderingens inledande fas tog Strategirådet i samråd med Länsstyrelsen fram en förändringsteori för vilka effekter som pilotprojektet är tänkt att skapa på sikt. Förändringsteorin visar vad pilotprojektet avser att uppnå på kort och lång sikt, men också vilken typ av effekt som är särskilt intressanta att belysa i utvärderingen. Förändringsteorin illustreras i figur 2.

Som beskrivs i förändringsteorin har projektet två långsiktiga effektmål. Dels att det företagsfrämjande systemet når hela befolkningen som vill starta alternativt utveckla företag. Dels att fler entreprenörer från minoritetsgrupper söker sig till och får hjälp av det företagsfrämjande systemet. Inom ramen för denna utvärdering är det dock inte möjligt att värdera de långsiktiga effekterna som projektet hoppats nå. Utvärderingen har därför fokuserat på de effekter som kan skapas under projektets gång i form av om en modell för samverkan har utvecklats, samt om förutsättningarna för samverkan stärkts på annat sätt.

I projektet har det inte funnits någon tydlig definition av vad som menas med en samverkansmodell men övergripande har det handlat om att etablera ett varaktigt och långvarigt samarbete mellan grupperna.

Figur 2 Förändringsteori pilotprojektet



Eftersom att projektet är ett pilotprojekt är en central utgångspunkt för utvärderingen att den ska vara ett stöd i fortsatt arbete med frågorna. Rapporten innehåller därför ett resonemang kring vad som ligger bakom uppnådda resultat.

Genomförande

Utvärderingen baseras på intervjuer och deltagande i workshopträffar under projektets gång. Intervjuer har genomförts med både brobyggarna och företagsfrämjarna som deltagit i projektet samt projektledarna. Totalt har nio intervjuer genomförts inom ramen för utvärderingen.

Under projektets gång har Strategirådet varit med vid de gemensamma workshopträffarna där rollen varit observatör. Löpande rapportering har gjorts till Länsstyrelsen under projektets gång.

Det ska nämnas att utvärderingen har omfattat 100 timmar vilket påverkat möjligheten att göra en heltäckande utvärdering och av effekter på längre sikt.

Samlad bedömning av pilotprojektets resultat samt förklaringsfaktorer

Har förutsättningarna för samverkan ökat och på vilket sätt?

I detta avsnitt redogörs för projektets resultat. På grund av att utvärderingen genomförts direkt efter projektets avslut har de långsiktiga effekterna av projektet inte kunnat utvärderas, till exempel om företagsfrämjande aktörer ökat antalet rådgivningstimmar för personer med afrikansk bakgrund eller om antalet företag som startats av målgruppen ökat. Utvärderingen fokuserar därför på projektets samverkansrelaterade målsättningar. Det handlar framför allt om att värdera om en modell för samverkan har utvecklats, samt om förutsättningarna för samverkan stärkts. I följande avsnitt redovisas Strategirådets bedömning av i vilken utsträckning dessa mål uppnåtts.

Projektet har bidragit till att stärka förutsättningarna för samverkan hos vissa av deltagarna

Genomförd datainsamling visar att projektet bidragit till att stärka förutsättningarna för samverkan på två sätt. För det första har förutsättningarna stärkts genom att frågan har kommit högre upp på företagsfrämjarnas dagordning. En utmaning i tidigare projekt har varit att de resultat som skapats inte förankrats på organisationsnivå utan tenderat att vara väldigt personbundna. Att aktuellt pilotprojekt har bidragit till att frågan kommit högre på främjares dagordning har tagit sig uttryck på olika sätt. Dels upplever flera deltagare att projektet bidragit med ett värde genom att de blivit inbjudna för att gemensamt diskutera frågorna. En deltagare uttrycker:

”Jag har ställt mig frågan om det finns någon annanstans dit jag kan gå för att diskutera dessa frågor, men det finns det inte.”

Det värde som möjliggjort att deltagarna fått träffa varandra syns även i ett fall där företagsfrämjare tagit egna initiativ parallellt med projektet. Ett exempel är en företagsfrämjande aktör som utanför projektet etablerat entreprenörskontrakt med några av brobyggarna. Entreprenörskontrakten går ut på att brobyggarna får betalt för att genom sin kompetens och sina nätverk hjälpa företagsfrämjare att bättre nå ut till målgruppen genom att bland annat fungera som inspiratörer, medarrangörer av event etc. En företagsfrämjare beskriver:

”Det blev tydligt för mig ganska snabbt att vi kunde göra något fortare på egen hand än i projektet. Vi såg att det behövdes kompetens som brobyggarna kunde ge. Genom att vara med i

början av projektet så halverade det min restid i och med att jag hittade dem. Det bästa som hände var att jag fick träffa brobyggarna”

Att projektet bidragit till att sätta frågorna högre upp på företagsfrämjarnas dagordning har även visat sig genom att företagsfrämjare påbörjat arbete med frågorna internt. En deltagare beskriver hur kunskapen från projektet har medfört att organisationen internt satt tydliga mål för att utveckla samarbetet med brobyggare. En deltagare uttrycker:

”Genom att sätta SMARTA mål kopplat till detta arbete togs frågorna upp i organisationen och blev en fråga hos styrelsen. Det innebär också att de nu ska följas upp”

Ovanstående citat exemplifierar det övergripande värde som pilotprojekt haft i att fungera som en katalysator.

Det andra sättet som projektet bidragit till att stärka förutsättningarna för samverkan är genom en ökad förståelse för de olika aktörernas behov. Även om flera deltagare redan före projektet såg att behovet fanns så tyder intervjuerna med deltagarna på att det saknats viss kunskap om hur en samverkan konkret skulle kunna se ut. För deltagarna från de företagsfrämjande organisationer handlade det framförallt om att de inte haft en tydlig bild av vad brobyggarna kunde erbjuda eller hur det skulle gå till. Även om flera av deltagarna från de ideella föreningar arbetat med frågorna under en längre period har det även här funnits ett behov av att få reda på hur företagsfrämjande organisationer ser på möjligheterna till att samarbeta.

Under projektet har en stor del av innehållet i workshopparna handlat om att först öka förståelsen för varandras behov för att sedan kunna hitta gemensamma områden att konkret samverka kring. Under projektets gång producerades en så kallad aktörskarta med syftet att tydliggöra var i utvecklingsprocessen som de olika organisationerna befinner sig och vilken hjälp de kan erbjuda till företagare. Detta för att göra det mer synligt för varandra inom vilka faser som de riktar sitt stöd, för att på så vis även kunna bli tydligare i dialogen med företagarna. Utöver detta har deltagarna även gemensamt arrangerat en nätverksträff för afrikansksvenska personer som går i företagstankar eller som redan idag bedriver företag.

De affärsutvecklingstimmar som erbjudits till brobyggare har överlag upplevts som givande för deltagarna. Affärsutvecklingstimmar har framför allt handlat om att ge stöd till brobyggarna om hur de kan förtydliga sitt ’erbjudande’ och paketera sina tjänster, det vill säga kompetens och nätverk. Även om stödet varit begränsat i tid så upplever flera av brobyggarna att det hjälpt dem paketera sitt erbjudande på ett bättre sätt.

Även om genomförd datainsamling visar att förutsättningarna för samverkan har stärkts för vissa deltagare, pekar den även på att det är långt ifrån alla som delar denna bild. Det är i synnerhet brobyggarna som upplever att projektet har haft ett begränsat värde. Detta har tagit sig uttryck på två sätt.

För det första finns det på ett övergripande plan en upplevelse om att projektet inte skapat något resultat. Här har deltagare bland annat uttryckt att den låga närvaron vid träffarna inte skapat några förutsättningar för samverkan. Det är märkbart i intervjuer att det finns en övergripande frustration kring detta, en deltagare beskriver det på följande sätt

”Deltagandet har inte gett mycket. Syftet var att vi skulle träffas men ingen har ju kommit. Det har inte mött de syften som vi eller länsstyrelsen hade tänkt sig”

För det andra så har upplevelsen av uppnått värde även visat sig genom att deltagare inte ser att projektet gett något mervärde till den egna verksamheten. En deltagare uttrycker:

”Vi hade redan de kontakter vi behövde hos företagsfrämjare, det vi hade behövt var konkreta projekt att samverka kring”

Både citaten tyder på att deltagarna i varierande utsträckning upplever att förutsättningarna för samverkan stärkts.

Varaktig samverkan har dock inte etablerats

Projektets mål har varit att utveckla en modell för samverkan. Sammantaget visar datainsamlingen att vissa förutsättningar för samverkan har stärkts men att ingen varaktig samverkan etablerats.

Här är det värt att påminna om att projektet varit ett pilotprojekt i arbetssätt vilket kan förklara att man inte nått ända fram. Det är tydligt i intervjuer att det finns en vilja att samverka men det är inte tydligt hur ett fortsatt samarbete konkret kan se ut. Även om projektet bidragit med enstaka verktyg i form av checklistor för eventsamverkan och tydliggjort vissa av brobyggarnas tjänster så har projektet inte resulterat i någon gemensam bild av eller plan för hur ett fortsatt samarbete kan se ut som kan spridas eller implementeras. Intervjuer med deltagarna pekar även på att det inte finns någon tydlig ägare av de resultat som tagits fram.

Genomförd datainsamling pekar dessutom på att det saknas en samsyn kring ambitionsnivå och formerna för samverkan, vilket vi kommer återkomma till i nästa avsnitt om förklaringsfaktorer.

Vad kan förklara resultaten?

Projektet har varit en pilot i bemärkelsen att den syftat till att utveckla en modell för samverkan mellan två grupper som idag inte samverkar. Det kan dock även ses som ett pilotprojekt i bemärkelsen att utvecklingsarbetet utgått från ett för Länsstyrelsen delvis oprövat arbetssätt. Enligt Strategirådets erfarenhet finns det ofta en tendens att se på samverkan som en fråga om att tydliggöra ansvar och roller, där arbetet med att utveckla samverkan drivs av en enskild aktör och resulterar i en checklista som fördelar åtaganden mellan berörda aktörer. Detta angreppssätt resulterar dock ofta i en pappersprodukt som saknar förankring. I pilotprojektet har åtaganden, roller och ansvar i stället diskuterats av aktörerna gemensamt. Också själva utvecklingsarbetet har således varit samverkansbaserat och ägts av berörda aktörer själva.

Genomförd datainsamling visar att detta arbetssätt har flera styrkor. Kännetecknande för samverkan är att ingen aktör har mandat att styra över den andra. För att samverkan ska bli hållbar krävs att olika logiker och intressen kan koordineras samt att samtliga berörda aktörer upplever samverkans innehåll och ambitionsnivå som relevant. Utveckling av samverkan behöver således ske i processform och i likhet med pilotprojektet involvera de aktörer som berörs. Intervjuade deltagare har varit positiva till att Länsstyrelsen bjöd in dem att delta i utvecklingsarbetet. De har också varit nöjda med processledarna, som enligt deltagarna har förberett och strukturerat mötena på ett bra sätt.

Samtidigt visar genomförd datainsamling att genomförandet av projektet också kännetecknats av ett antal utmaningar, som begränsat den upplevda nyttan. Dessa redogörs för nedan.

Olika förväntningar på vad som projektet ska mynna ut i

En viktig missgynnade förklaringsfaktor har handlat om att projektets målbild inte upplevts som tydlig, det vill säga vad som menats med samverkan och samverkansmodell. Det har medfört att projektets deltagare har haft relativt olika förväntningar på vad projektet sammantaget skulle mynna ut i samt vad det egna deltagande skulle ge. Genomförda intervjuer visar att brobyggarna övergripande tolkat målet om samverkan som att en affärsförbindelse ska upprättas med de företagsfrämjande aktörerna. Deltagande i projektet har setts som en möjlighet till affärsutveckling som på sikt ska leda till att företagsfrämjarna köper tjänster av brobyggarna. De företagsfrämjande aktörerna har i regel haft en mer begränsad ambitionsnivå. Av intervjuer framgår att de snarare har tolkat samverkansmålet som en form av kompetens- och erfarenhetsutbyte. Intervjuade företagsfrämjare anger exempelvis att de genom projektet velat öka sin kompetens, kvalitetssäkra sina insatser och bredda sina nätverk. Det finns också exempel på företagsfrämjare som knappt vetat vad projektet handlade om när de kom till sin första workshop då de blivit delegerade uppgiften att medverka utan mer information.

Deltagarnas skilda bilder av vad projektet skulle mynna ut i har enligt Strategirådets uppfattning resulterat i att processen delvis bromsats upp. Den lista över aktiviteter som deltagarna gemensamt enades om under den första workshopen kan ses som en form av kompromiss, där dess relevans är begränsad utifrån i synnerhet brobyggarnas målbild. Som exempel anges att deltagarna ska ta fram en aktörskarta samt utveckla kontinuerliga mötesplatser för lärande. Flera deltagare upplever att mycket tid lagts på att diskutera problembilden och värdet av att samverka, vilket skapat frustration. En deltagare uttrycker:

”Jag trodde att vi alla redan var överens om att företagsfrämjarna behöver hjälp och att vi kan hjälpa dem. Jag trodde att det här projektet skulle handla om att börja samarbeta på riktigt.”

Beställar-/utförarrelation ställer krav på delvis andra insatser

Samverkan är ett brett begrepp som kan rymma allt från informationsutbyte till att två organisationer uppträder som en gemensam aktör. Ett generiskt kännetecken är dock att flera organisationer tillför specifika kompetenser, resurser och kunskaper till en gemensam uppgift utifrån syftet att skapa ett större mervärde för den enskilda medborgaren, eleven, brukaren etc. Ofta handlar samverkan om gråzonerna mellan olika aktörers uppdrag och behovet av att skapa en mer sammanhållen kedja samt minskad risk för dubbelarbete.

Genomförda intervjuer med såväl brobyggare och företagsfrämjare visar att samverkan här har handlat om delvis något annat. Bristerna finns inte i tvärsnittet mellan företagsfrämjare och andra aktörer, utan hos företagsfrämjarna själva som misslyckats med sitt uppdrag att erbjuda stöd på lika villkor. För att kunna fullgöra sitt uppdrag behöver företagsfrämjarna kompetens och nätverk som de brobyggande organisationerna besitter. I detta sammanhang har således inte samverkan syftat till att utveckla de organisatoriska mellanrummen mellan olika aktörer, utan till att en aktör ska stärka sin kapacitet med hjälp av en annan aktör. Det innebär att det tänkta samarbetet snarare liknar en beställar- och utförarrelation än regelrätt samverkan.

Att det önskade samarbetet i praktiken haft karaktären av en beställar-/utförarrelation har påverkat projektets genomförande och resultat på två sätt. För det första har det påverkat arbetssättets relevans, och därmed uppnådda resultat. Som tidigare nämnts har projektets genomförande flera styrkor, där en sådan styrka handlar om mötet mellan företagsfrämjare och brobyggare och möjligheten att gemensamt diskutera fram formerna för ett samarbete. För att aktörerna ska kunna anta en beställar- respektive utförarroll krävs dock att de har kapaciteten att anta en sådan roll. I brobyggarnas fall handlar det bland annat om att de har utvecklat tjänster som är möjliga att sälja samt att de kan marknadsföra dessa tjänster på ett ändamålsenligt sätt. Företagsfrämjarna måste å sin sida vara villiga att betala för brobyggarnas tjänster samt förstå hur de använda och avropa dessa.

Genomförda intervjuer visar att denna kapacitet, eller mognadsnivå, varierat hos deltagande organisationer. Projektet har varit till störst nytta för organisationer som kommit relativt långt i utvecklingen av en beställar-, respektive utförarkapacitet, men som tidigare saknat kontakt med den andra parten. För övriga organisationer har den upplevda nyttan varit lägre. Dessa organisationer hade behövt kompletterande stödinsatser för att mogna som beställare respektive utförare, exempelvis i form av att paketera och avropa tjänster. Genomförda intervjuer visar att de brobyggare som tagit del av direkta affärsutvecklingstimmar upplevt det som givande då dessa timmar utvecklat brobyggarnas kommunikation och marknadsföring gentemot företagsfrämjare. I ett framtida projekt skulle således den typen av beställar-/utförarstöd kunna utvecklas, vilket vi kommer återkomma till i de avslutande rekommendationerna.

För det andra ställer beställar-/utförarrelationen krav på finansiering av utförarens tjänster. Hur avsaknaden av en sådan påverkat projektets resultat beskrivs i avsnittet nedan.

Bristande betalningsförmåga har begränsat möjligheterna till samarbete

En förutsättning för en fungerande beställar-/utförarrelation är att beställaren kan betala för utförarens tjänster. Intervjuade brobyggare anger att de gick in i projektet med bilden av att en sådan betalningsförmåga fanns hos medverkande företagsfrämjare. De företagsfrämjande aktörerna upplever dock att de saknar möjlighet att köpa tjänster av brobyggarna. Det handlar dels om brist på resurser, men också på att det enligt företagsfrämjarna saknas ekonomiska incitament att utveckla verksamheten med syftet att nå fler personer med afrikansk bakgrund. Även om företagsfrämjarna ser samarbetets värde från ett samhällsperspektiv, upplever flera att det saknas incitament att samarbeta från ett aktörsperspektiv. Den bristande betalningsförmågan bottnar således också i bristande vilja att prioritera samarbete med brobyggare. En deltagare berättar:

”Det är en liten minoritet och vi har så många andra, större grupper. Det är viktigt för oss att göra affärer, och då är frågan om vi ska lägga tid och pengar på detta eller på något annat som får genomslag i större grupper.”

Bristen på finansiering har haft stor betydelse för etableringen av ett konkret samarbete. Så länge det saknas betalningsförmåga spelar det ingen roll att de företagsfrämjande aktörerna ser brobyggarnas värde, eller att det finns förslag på konkreta tjänster som företagsfrämjarna skulle kunna köpa. Samarbetet etableras ändå inte. En brobyggare anger att de är...

”... inne i en process där vi bokar företagsmöten. Den här processen har dock inte gett oss någon skjuts i vår riktning, vi har snarare fått bekräftat att vi inte ska vara med i sådana här projekt mot offentlig sektor”.

Att finansieringsfrågan är ett hinder för samarbete mellan företagsfrämjare och brobyggare skulle kunna mötas med invändningen att samverkan i många andra sammanhang fungerar utan betalning. Ett exempel är samverkan mellan idrottsföreningar och kommuner kring ensamkommande flyktingbarn, där föreningen går in med ideellt engagemang utan att kräva ersättning från kommunen. I exemplet med flyktingbarnen vinner dock idrottsföreningen något annat på samverkan, nämligen nya medlemmar och därmed minskad risk för att föreningen måste lägga ned. Intervjuade brobyggare ser samarbete med företagsfrämjare som viktigt från ett individ- och samhällsperspektiv, men vinsterna för den egna organisationen upplevs som små. Att brobyggarna kan få betalt för sina tjänster framställs som ett krav för att de ska vilja samarbeta med företagsfrämjarna på ett mer varaktigt och systematiskt sätt.

Frågan om de företagsfrämjande aktörernas betalningsförmåga har legat utanför Länsstyrelsens mandat att påverka. Den är ändå värd att uppmärksamma, inte bara för att den påverkar projektresultaten utan också då den har betydelse för rapportens avslutande rekommendationer till andra aktörer.

Slutsatser och rekommendationer

Slutsatser

Kvinnor med bakgrund i Afrika och Sydamerika tar i lägre utsträckning del av den företagsfrämjande verksamhet som erbjuds inom ramen för ordinarie system. Det beror dock inte på bristande intresse hos målgruppen för att bli företagare eller för att ta del av verksamheten.⁴ Snarare handlar det om företagsfrämjande aktörer inte når ut till denna grupp. Det innebär att en viktig företags- och tillväxtpotential inte tillvaratas.

I *Öppna upp!*, den nationella strategin för företagsfrämjande på lika villkor konstateras att företagsfrämjande aktörer ofta själva upplever att de riktar sig till alla, utan att utestänga någon grupp. Samtidigt saknar de kunskap om lämpliga strategier för att nå alla, till exempel genom att etablera nya nätverk och mötesplatser i samverkan med den ideella sektorn.⁵ Tidigare studier visar att ideella organisationer kan fungera som just en sådan brobyggare mellan företagsfrämjare och individer, bland annat genom att tillhandahålla nya informationskanaler samt skänka de företagsfrämjande aktörerna högre legitimitet. Föreningarna kan också bidra med kunskap om målgruppens kultur och kontext som utvecklar företagsfrämjarnas kommunikation och insatser.⁶ Att utveckla samarbetet mellan brobyggare och företagsfrämjare kan därför ses som fortsatt relevant.

Det civila samhället i Sverige har historiskt sett i huvudsak arbetat med att driva sakfrågor och intressepolitik. Under början på 2000-talet har en viss tyngdpunktsförskjutning skett där de ideella organisationerna i större utsträckning börjar ses som möjliga producenter av välfärdstjänster.⁷ Tyngdpunktsförskjutningen kommer bland annat till uttryck i att ideella organisationer numera kan driva friskolor och fungera som kompletterande aktörer åt Arbetsförmedlingen. De har således alltmer antagit rollen som utförare där de mot ersättning utför tjänster med offentlig sektor som beställare.

Ett samarbete mellan brobyggare och företagsfrämjare kan ha olika ambitionsnivåer. Det kan handla om ett enkelt informationsutbyte, där företagsfrämjare och brobyggare sprider information om den egna verksamheten genom den andra organisationens kanaler. Ett mer omfattande och systematiskt samarbete där brobyggaren bidrar med kompetens och tid innebär dock att samarbetet behöver anta karaktären av en beställar-

⁴ 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.

⁵ Tillväxtverket (2015). *Öppna upp! Nationell strategi för ett företagsfrämjande på likvärdiga villkor 2015-2020*

⁶ 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.

⁷ Statskontoret (2004). *Bidrag till ideella organisationer: Kartläggning, analys och rekommendationer*, 2014:17

/utförrarrelation, i likhet med den utförrarroll som ideell sektor redan har inom vissa andra områden.

Utvärderingen av detta pilotprojekt har visat att det funnits flera utmaningar i arbetet med att etablera samarbete mellan brobyggare och företagsfrämjare. Enligt Strategirådet bottnar några av dessa utmaningar i en ambivalens kring synen på brobyggarna och vilken roll de har i relation till företagsfrämjarna. De uppfattas inte entydigt som leverantörer av en tjänst, utan också som en ideell aktör som förväntas ge service på ideell basis. Vissa företagsfrämjande aktörer har i intervjuer också pratat om de ideella organisationerna som några som behöver ”hjälpas”. De har således inte främst sett brobyggarna som en potentiell underleverantör som kan bidra till att företagsfrämjarna fullföljer sitt uppdrag, utan som en aktör som själv är i behov av stöd.

Om samarbetet mellan brobyggare och företagsfrämjare ska kunna bli varaktigt och systematiskt krävs enligt Strategirådets uppfattning att brobyggarnas roll som utförare samt de företagsfrämjande aktörernas roll som beställare utvecklas. Det handlar dels om att bygga kapacitet i båda organisationer för att öka deras mognad som utförare och beställare, men också om att skifta perspektiv i synen på brobyggarna samt att säkra nödvändiga förutsättningar i form av exempelvis finansiering. I följande rekommendationer beskrivs detta närmare.

Rekommendationer

I detta avsnitt presenteras Strategirådets rekommendationer riktade till aktörer på olika nivåer. Inledningsvis diskuteras hur regeringen kan främja samarbete mellan brobyggare och företagsfrämjare i sin roll som beslutsfattare och utformare av olika satsningar. Därefter följer en redogörelse för vad företagsfrämjare respektive brobyggare kan göra. Slutligen presenteras Strategirådets rekommendationer för hur regionalt och lokalt tillväxtansvariga fortsättningsvis kan stärka samarbetet.

Rekommendationer riktade till regeringen

Ett utvecklat samarbete förutsätter att de företagsfrämjande aktörerna efterfrågar och är villiga att betala för brobyggarnas tjänster. För anställda som drivs av ett stort samhällsengagemang kan den ojämlika rådgivningen i sig själv ses som ett tillräckligt starkt skäl. Om samarbetet ska få genomslag på organisationsnivå krävs dock att den företagsfrämjande aktören själv har något att vinna på att utveckla sin verksamhet genom brobyggarna. Redan idag ligger det i företagsfrämjarnas uppdrag att erbjuda stöd på lika villkor. Så länge ett misslyckande inte får några konsekvenser för företagsfrämjarna är incitamenten att nå fler dock begränsade från ett aktörsperspektiv.

Enligt Strategirådet kan regeringen bidra till att stärka företagsfrämjarnas incitament på flera sätt. Övergripande handlar det om att inte försöka åtgärda problemet med hjälp av särlosningar, såsom tillfälliga programsatsningar på företagande bland kvinnor eller utrikes födda. För att det företagsfrämjande

systemet ska fungera på lika villkor krävs i stället en förändrad styrning och uppföljning av de tillväxtorienterade satsningarna i stort, exempelvis på följande sätt:

- Utveckla uppföljningen av de företagsfrämjande aktörernas verksamhet. Efterfråga inte bara statistik över hur många de företagsfrämjande aktörerna fördelat på kön och inhemsk/utländsk bakgrund utan även hur många som exempelvis har utomeuropeisk bakgrund. Så länge företagsfrämjarna saknar tydliga mätbara mål som handlar om deras arbete mot målgruppen finns en risk att det blir nedprioriterat inom organisationen.
- Ställ högre krav på samt följa upp integrering av jämställdhets- och mångfaldsperspektiv i regionala tillväxtsatsningar. Givet att exempelvis regionala strukturfondsmedel historiskt har utbetalats till företagsfrämjande aktörer utan krav på att nå personer med utländsk bakgrund, minskar aktörernas incitament att utveckla verksamheten med detta syfte. Premiera företagsfrämjare som arbetar med underrepresenterade grupper vid utlysning av programmedel.

Vid sidan av att stärka företagsfrämjarnas incitament att arbeta för att nå alla grupper skulle regeringen kunna främja företagsfrämjarnas roll som beställare av tjänster från ideella organisationer. Det kan exempelvis handla om att uppmuntra samarbete med ideell sektor i uppdragsbeskrivningar samt ge särskilda medel för detta ändamål.

Rekommendationer riktade till företagsfrämjande aktörer

Det ligger i företagsfrämjarnas uppdrag att erbjuda stöd på lika villkor till alla grupper. Ett samarbete kräver att företagsfrämjaren vill vidareutveckla sitt arbete genom brobyggarna för att bättre kunna fullgöra sitt uppdrag. Det kräver också att företagsfrämjaren har nödvändig beställarkapacitet. För att ett samarbete ska kunna komma till stånd behöver företagsfrämjarna mer specifikt:

- Fatta beslut om att börja prioritera frågan om att nå ut till minoriteter
- Internt och i dialog med brobyggarna diskutera hur brobyggarna konkret kan bidra till att vidareutveckla den egna verksamheten
- Avsätta nödvändiga resurser för att köpa tjänster av brobyggarna
- Vid behov vidareutveckla beställarkompetensen, exempelvis hur brobyggarnas tjänster kan avropas samt vilka krav och förväntningar som företagsfrämjaren kan ha på brobyggaren i en beställar-/utförarrelation.

Rekommendationer riktade till brobyggare

Brobyggande organisation behöver i likhet med de företagsfrämjande organisationerna ta ställning till om ett samarbete är önskvärt. I en rapport

från Statskontoret 2004 om statens relation till ideell sektor konstateras att ideella organisationer kan ha tre övergripande uppdrag: 1) ge röst/driva ett intresse, 2) ge service samt 3) producera tjänster.⁸ Även om det inte är några vattentäta skott mellan de tre uppgifterna kan det vara svårt att kombinera i synnerhet den första uppgiften med den tredje uppgiften. Rollen som intresseorganisation innebär att föreningen står utanför offentlig sektor och ställer krav på stat och kommun. Rollen som välfärdsproducent innebär en motsatt ordning – här är föreningen en utförare av offentlig verksamhet och möts istället av krav och förväntningar från de offentliga aktörerna. Föreningen kan också behöva utveckla sin utförarkapacitet. För att ett samarbete ska kunna etableras behöver de brobyggande organisationerna mer konkret:

- Fatta beslut om huruvida man vill påverka det företagsfrämjande systemet utifrån (genom exempelvis debatt och påtryckningsarbete) eller inifrån (genom att tillföra kompetens och kapacitet i rollen som utförare).
- Sätta sig in i vilka krav rollen som utförare ställer på organisationen, som i detta fall kommer börja verka på en marknad med privata företag som möjliga konkurrenter.
- Vid behov vidareutveckla organisationen för att kunna anta en utförarroll. Det kan exempelvis handla om att paketera, marknadsföra och kvalitetssäkra tjänsterna samt skriva offerter och göra budget. Utvecklingsarbetet bör drivas i dialog med företagsfrämjare för att säkra att organisationen erbjuder det som företagsfrämjarna behöver.

Rekommendationer riktade till regionalt och lokalt tillväxtansvariga

För att potentiella brobyggare och företagsfrämjare ska kunna utveckla en hållbar samverkan i form av beställar-/utförarrelation krävs att de har kunskap och förmåga att anta sådan roller. Enligt Strategirådet skulle regionalt och lokalt tillväxtansvariga kunna stödja brobyggare och företagsfrämjare på flera sätt. För det första handlar det om att stärka och rusta företagsfrämjare och brobyggare som vill anta rollen som beställare respektive utförare. Detta kan vara genom att mer specifikt:

- Stärka företagsfrämjarnas beställarkapacitet. Detta skulle exempelvis kunna vara att erbjuda specifika insatser till företagsfrämjare för att de ska bli bättre på att formulera behov och uppdragsbeskrivningar som är anpassade utifrån brobyggarnas förutsättningar, som gör att de tydligt kan förstå vad som förväntas av deras tjänster.
- Stärka brobyggarnas förutsättningar att anta utförarrollen. När det gäller stöd för att stärka utförarrollen skulle det kunna handla om

⁸ Statskontoret (2004), Bidrag till ideella organisationer: Kartläggning, analys och rekommendationer, 2014:17

stöd för att paketera och marknadsföra tjänster, hjälp med prissättning, kvalitetssäkring av tjänster, kompetensutveckling etc. Dock är det viktigt att detta sker i samarbete med företagsfrämjare för att säkra att utbudet möter behov och efterfrågan.

För det andra så kan det vid sidan av att rusta potentiella brobyggare och företagsfrämjare i dessa roller även fortsättningsvis vara relevant att möjliggöra forum för gemensamma diskussioner. Trots att detta pilotprojekt inte resulterat i någon modell för samverkan så har flera deltagare på ett övergripande plan sett ett värde i att få möjlighet att träffa varandra för att utveckla och fördjupa ett samarbete. Det är något som Strategirådet ser kan utvecklas i fortsatt utvecklingsarbete men att vissa förutsättningar då behöver säkras upp. Mer specifikt handlar det om att:

- Anpassa innehåll och upplägg utifrån organisationernas mognadsgrad. Det kan exempelvis vara att specifikt rikta sig till de brobyggare som man vet är villiga att anta rollen som brobyggare samt de företagsfrämjare som både har en vilja och resurser att betala för brobyggarnas tillgångar.
- Förankra syfte och upplägg hos deltagarna. Deltagare behöver en tydligare bild av vad projektet förväntas leda till.
- Ställa tydliga krav på deltagandet, till exempel att styrelsen för resp. organisation känner till och är intresserade av deltagande, men även att de är villiga att avsätta pengar för att det ska vara möjligt att utveckla och testa konkreta samverkansformer under projektet.

Källförteckning

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 (2016). Stödstruktur för samverkan mellan företagsfrämjare och brobyggare för minoriteter. Rapport 2016:4.'

Statskontoret (2004), Bidrag till ideella organisationer: Kartläggning, analys och rekommendationer, 2014:17

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

Länsstyrelsens rapportserie 2016

1. Ensamkommande barn som försvinner – nulägesanalys, avdelningen för tillväxt
2. Vägvalsstyrning för transport av farligt gods – en inriktning mot 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
5. Manual vid misstanke om människohandel – skydd och stöd till människohandelsoffer 2015–2016, avdelningen för tillväxt
6. Elfiske i Stockholms län 2002–2014. Utvärdering av elfiske i 25 kustmynnande vattendrag, avdelningen för miljö.
7. Särskilt skyddsvärda träd i Stockholms län, avdelningen för miljö
8. Inventering av vattenvegetation i Stockholms län 2015, avdelningen för miljö
9. Nationella minoriteter - minoritetspolitikens utveckling 2015, avdelningen för tillväxt
10. Bostadsmarknadsenkäten Stockholms län 2016, avdelningen för samhällsbyggnad
11. Romsk inkludering – Årsrapport 2015, avdelningen för tillväxt
12. Bosättning av nyanlända – utmaningar och möjligheter i Stockholms län, avdelningen för tillväxt
13. Strategi för att motverka våld i nära relationer 2016–2020, avdelningen för tillväxt
14. Kunskap hjälper våldsutsatta äldre – utvärdering av utbildning inom äldreomsorgen, avdelningen för tillväxt
15. Kartläggning av skyddat boende för särskilt utsatta personer, avdelningen för tillväxt
16. Stockholm 2025 – en utbildnings – och arbetsmarknadsprognos, avdelningen för tillväxt
17. Jämställdhet och mänskliga rättigheter – nulägesbeskrivning av kommunernas arbete, avdelningen för tillväxt
18. Läget i länet – bostadsmarknaden i Stockholms län 2016, avdelningen för samhällsbyggnad
19. Regional handlingsplan för landsbygdsprogrammet och havs- och fiskeriprogrammet 2014–2020, avdelningen för landsbygd
20. Förvaltningsplan för stora rovdjur i Stockholms län – förvaltningsperiod 2016-2019, avdelningen för miljö
21. Nyanlända i Stockholm – nuläges- och behovsanalys 2016, avdelningen för tillväxt
22. Brobyggare som dörröppnare för ett företagande på lika villkor, 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*