



Kontigo

Utvärdering av programmet Företagare med utländsk bakgrund

Stockholm 4 mars 2011

Innehåll

Innehåll.....	2
1 Bakgrund	3
1.1 Om programmet.....	3
1.2 Om uppdraget.....	3
1.3 Metod och material.....	4
1.4 Disposition.....	5
2 Organisation och genomförande	6
2.1 Programnivå	6
2.1.1 Förarbete/behovsanalys.....	6
2.1.2 Samverkan med mentorskapsprogrammet och IFS	6
2.1.3 Tillväxtverket som programgenomförare	7
2.2 Delprogram 1 – Attityder och kunskaper inom banksektorn	8
2.3 Delprogram 2 – Nätverk som stöd för utveckling	10
2.4 Delprogram 3 – Kvalificerad rådgivning för etablerade företag.....	15
2.5 Delprogram 4 – Kunskap om företag som drivs av personer med utländsk bakgrund	20
3 Måluppfyllelse och resultat.....	23
3.1 Måluppfyllelse och resultat i delprogram 1.....	24
3.2 Måluppfyllelse och resultat i delprogram 2 och 3	26
3.2.1 Enkät till deltagare i 2.2. Mötesplatser riktade till företagare med utländsk bakgrund	26
3.2.2 Enkät till deltagare i delprogram 3.1.1 förbättrad rådgivning.....	28
3.2.3 Enkät till deltagare i delprogram 3.1.2 Lokalt och/eller regionalt förankrade pilotinsatser för förbättrad rådgivning	31
3.3 Måluppfyllelse i delprogram 4	34
4 Hinder och förutsättningar för måluppfyllelse	36
4.1 På programnivå	36
4.2 Delprogram 1.....	38
4.3 Delprogram 2	38
4.4 Delprogram 3	40
4.5 Delprogram 4	41
4.6 Summering av hinder och framgångsfaktorer	42
5 Slutsatser och rekommendationer.....	43
5.1 Strukturpåverkan och förväntade effekter	43
5.2 Fortsatta utmaningar för att nå strukturpåverkan.....	44
5.3 Rekommendationer inför framtiden	45
Bilaga 1. Om enkäterna	48
Svarsfrekvens och bortfall.....	48

1 Bakgrund

1.1 Om programmet

Studier visar att det finns en stor outnyttjad tillväxtpotential bland företag ledda av personer med utländsk bakgrund. Det finns en vilja bland dessa företag att växa men många upplever svårigheter att få finansiering och saknar tillgång till kvalificerad rådgivning.

För att råda bot på detta har regeringen under perioden 2008-2010 avsatt 60 miljoner kronor till Tillväxtverket för ett program för att stärka företagandet bland personer med utländsk bakgrund. Tillväxtverket har genomfört Programmet för företagare med utländsk bakgrund i nära samarbete med, såväl offentliga som privata, aktörer över hela landet. Syftet med programmet som helhet är,

”Att stärka konkurrenskraften och skapa förutsättningar för fler jobb i fler och växande företag som drivs av företagare med utländsk bakgrund”.

Programmet består av fyra delprogram/insatsområden,

Insatsområde 1: Attityder och kunskaper inom banksektorn

Insatsområde 2: Nätverk som stöd för utveckling

Insatsområde 3: Kvalificerad rådgivning för etablerade företag

Insatsområde 4: Kunskap om företag som drivs av personer med utländsk bakgrund

Innehållet och utformningen av dessa delprogram kommer att beskrivas mer i detalj i kapitel 2.

1.2 Om uppdraget

Kontigo AB har anlåtats som utvärderare av programmet Företagare med utländsk bakgrund. Syftet med utvärderingen är att göra en slututvärdering/ efterhandsbedömning av programmets genomförande och resultat hos målgruppen samt att bidra till ett lärande inför framtida satsningar på målgruppen företagare med utländsk bakgrund.

Utvärderingen har genomförts av Kontigos konsulter Peter Kempinsky, Moa Almerud, Johan Strömblad, Pär Lindquist, Jonas Hugosson och Isabelle Zupanc.

Utvärderingsuppdraget består av tre delar;

1. Organisation och genomförande

Frågor att besvara är här om rätt arbetsområden identifierades under förarbetet. Kontigo ska även identifiera framgångsfaktorer/kritiska faktorer i genomförandet samt undersöka vilka följder valet att arbeta med, för Tillväxtverket, nya typer av projektägare har haft för genomförandet.

Utvärderingen syftar även till att dra lärdomar utifrån projektens arbete med att nå denna specifika målgrupp samt att undersöka om det i projekten har utvecklats metoder och arbetssätt för nätverk respektive kvalificerad rådgivning som kan spridas till andra.

2. Resultat och effekter

Utvärderingen ska ge svar på huruvida förväntade resultat hos målgruppen uppnåtts samt om det i dagsläget är rimligt att tro att de förväntade effekterna på målgruppen kommer att uppnås.

3. Rekommendationer

Kontigo ska vidare, baserat på de lärdomar som framkommer i utvärderingen, ge rekommendationer för hur Tillväxtverket kan arbeta mot målgruppen framöver, samt för hur detta arbete kan ske inom ramen för Tillväxtverkets övriga program och insatser.

Uppdraget inkluderar inte aktivitetsområde 2.1, ”mentorskapsinsatser” eller aktivitetsområde 3.2 som utvärderas separat.

1.3 Metod och material

Enkäter

Under uppdragstiden har sammanlagt tre webbenkäter skickats ut till deltagare i de projekt som beviljats finansiering under perioden 2009-2010. Kontigo har även skickat ut en webbenkät till samtliga projektledare.

Kontigo har utöver de egna enkäterna tagit del av resultaten från enkäter som skickades till deltagare efter den första projektomgången, perioden 2008-2009, samt resultaten från en enkät riktad till projektledarna inom aktivitetsområde 3.1.1.

Skriftligt material

Kontigo har tagit del av skriftligt material som består både av nulägesanalyser från programmets inledande fas, (detta för att få en förståelse av programmets logik och utformning), samt lägesrapporter och slutrapporter både från projekt och delprogram. Redan existerande rapportering utgör en viktig del i utvärderingen och Kontigo använder sig av de slutsatser som utvärderare dragit, kombinerat med den egna materialinsamlingen, för att dra egna summerande slutsatser om programmets genomförande, måluppfyllelse samt för att utforma rekommendationer inför det kommande arbetet.

Det skriftliga material som Tillväxtverket försett Kontigo med som underlag till utvärderingen är,

- Två rapporter skrivna utifrån projektansökningar och lägesrapporter,

Metoden är Melodin för att nå målet!" En analys av Tillväxtverkets rådgivningsprojekt för utlandsfödda företagare författad av Ulrika Sjödin, PhD

Projekt för skapande av nätverk och mötesplatser för företagare med utländsk bakgrund, En lägesrapport skriven hösten 2010 av Ragnar Ahlström Söderling, PhD

- Antologin *Möjligheternas marknad* (Tillväxtverket 2010)
- Kunskap om och attityder till företagare med utländsk bakgrund inom det finansiella systemet (Nutek 2008)
- Kunskapsbehov och kännedom om kunskapsluckor kring invandras företagande (Nutek 2008)
- Projektens läges- och slutrapporter.
- Slutrapport från "Bankutbildningsprojektet" (delprogram 1)

Intervjuer

Kvalitativa intervjuer har genomförts med projektledare för projekten inom programområde 2.2 och 3.1.1 och 3.1.2

För att få en tydligare inblick i programmets riggning, styrning och övergripande genomförande har även intervjuer genomförts med programansvariga och andra insatta både inom och utanför Tillväxtverket.

För att få en mer detaljerad kännedom om de olika projektens genomförande och resultat genomfördes ett antal intervjuer med projektledare för ett urval av projekten i delprogram 2 och 3.

Slutligen, då enkätutskicket till den första omgångens deltagare i programmets olika aktiviteter visade att svarsfrekvensen hos denna målgrupp var låg, har Kontigo även som ett komplement till enkäterna riktat till målgruppen genomfört ett antal telefonintervjuer med projektdeltagare för att i ökad grad fånga upp dessas kommentarer och erfarenheter av programmet.

Workshop

Som avslutande steg i materialinsamlingen anordnades den 18 februari en workshop på Tillväxtverket som leddes av Kontigo och där aktörer både från Tillväxtverket och andra intressenter deltog.

1.4 Disposition

Rapporten är disponerad enligt följande:

- Kapitel 2. Här beskrivs programmets organisation och genomförande
- Kapitel 3. Här redogör vi för programmets måluppfyllelse och resultat
- Kapitel 4. I detta kapitel undersöks de hinder och framgångsfaktorer som har påverkat programmets genomförande och resultat
- Kapitel 5. Kontigos slutsatser och rekommendationer inför det fortsatta arbetet med företagare med utländsk bakgrund.

2 Organisation och genomförande

I detta kapitel beskrivs programmets och delprogrammets organisation och genomförande, med särskilt fokus på de verktyg och metoder som har använts i de projekt som utgör programmet. Inledningsvis beskrivs organisation och genomförande för programmet som helhet, sedan de fyra delprogrammen.

2.1 Programnivå

2.1.1 Förarbete/behovsanalys

Tanken vid framtagandet av programmet var att utforma detta genom ett brett deltagande av intressenter. Detta inkluderade även målgruppen företagare med utländsk bakgrund. Intresserade erbjöds att lämna förslag via dåvarande Nuteks hemsida. I ett första steg deltog sedan ett femtiotal personer vid en hearing om invandras företagande som resulterade i ett stort antal förslag. En mindre grupp aktörer arbetade sedan tillsammans med Nutek vidare för att konkretisera resultaten från hearingen och precisera behov och målgrupper samt påbörja en prioriteringsdiskussion. I ett nästa steg fortsatte Nutek konkretiseringen av behov och målgrupper, övervägde konkreta insatser och gjorde prioriteringar utifrån programmets ekonomiska ramar. I ett slutskede av programframtagandet erbjöds forskare att komma med synpunkter som sedan arbetades in i programskrivningen.

Ramböll Management fick 2008 i uppdrag av Nutek att inventera behovet av kunskap om invandras företagande i organisationer som på olika sätt arbetar med eller har påverkan på förutsättningar för företagande, såsom Regeringskansliet, myndigheter, länsstyrelser och regionala samverkansorgan, kommuner och rådgivnings- och finansieringsaktörer.

Augur Marknadsanalys AB fick år 2008 i uppdrag av Nutek att genomföra en kartläggning av framförallt bankanställdas attityder och upplevda problem och möjligheter i förhållande till företagare med utländsk bakgrund som söker sig till banken med ett finansierings- och/eller rådgivningsbehov, vilket låg till grund för insatser inom delprogram 1.

2.1.2 Samverkan med mentorskapsprogrammet och IFS

Programmet Företagare med utländsk bakgrund har nära kopplingar till det nationella mentorprogrammet som Tillväxtverket driver och där Nyföretagarcentrum och Almi står för genomförandet. Insatsen 2.1 i programmet är en utökning av mentorsprogrammet och under programmets framtagande och genomförande har kontinuerlig samordning skett med detta och andra program.

Stiftelsen IFS har, med sin mångåriga erfarenhet av att arbeta mot målgruppen, varit en viktig samarbetspartner och inom ramen för programmet har vidare IFS stiftelse

fått driftsstöd (2,5 miljon kronor/år) för att kunna arbeta riktat mot målgruppen för att främja företagande.

Under programmets gång har även en omprioritering gjorts i syfte att öka insatserna för att synliggöra företagare med utländsk bakgrund. Det beslutades i styrgruppen för programmet att medel skulle tas från ”bättre rådgivning” och istället användas till att synliggöra företagare med utländsk bakgrund. Förutom Tillväxtverkets eget arbete med att anordna konferenser och lyfta fram företagare med utländsk bakgrund fick därmed IFS projektmedel för att arbeta med denna fråga. Detta har resulterat i projektet ”Goda exempel för ökat företagande bland invandrare” och ”Nybyggarkonferenser”.

2.1.3 Tillväxtverket som programgenomförare

På Tillväxtverket har man under programperioden haft två heltidsanställda samt två personer som arbetat med programmet på deltid. Mot slutet av programmet har ytterligare en person rekryterats. Knutet till programmet har det även funnits en styrgrupp bestående av sammanlagt tre medlemmar.

Delprogram 1 och 4 har huvudsakligen genomförts av Tillväxtverket tillsammans med några samarbetspartners. Delprogram 2 och 3 har genomförts via andra projektägare som har valts ut i ett utlysningförfarande. En ambition i utlysningarna har varit att nå fler och andra aktörer än de som man traditionellt arbetat med, i synnerhet privata aktörer.

Uppföljnings- och utvärderingsplaner har tagits fram för varje delprogram samt för programmet som helhet. Dessa planer möjliggör en uppföljning både vad gäller aktiviteter, utfall, resultat och effekter av satsningen. I dessa planer återges även källor för var man som utvärderare ska söka efter denna information.

- Genom enkäten till projektledarna inom delprogram 2 och 3 ser vi att dessa generellt har uppskattat kontakten de haft med Tillväxtverket under projekt-tiden. I enkäten svarar de att det varit tydligt vad Tillväxtverket velat att de skulle uppnå under projekt-tiden och att kraven på uppföljning och återrap-portering varit tydliga. I intervjuer framgår dock att uppföljningsenkäterna i vissa delar framstår som något fyrkantiga, dvs. man har upplevt att de varit svåra att anpassa till den verksamhet som bedrivits inom projekten. På samtliga frågor i enkäten angående projektens kontakt med Tillväxtverket har re-sponsen varit positiv. Vad som dock framhålls som minst positivt av projekt-ledarna är Tillväxtverkets arbete för att främja erfarenhetsutbyte mellan pro-jekten i programmet.¹

¹ Detta trots att två årliga erfarenhetsseminarier och två lärkonferenser anordnats under program-perioden, samt att kontaktmöjligheter via Tillväxtverkets hemsida erbjudits.

Sammanfattning:

- Programmet har samverkat med bland andra IFS och mentorskapsprogrammet för att utnyttja den erfarenhet som finns av att arbeta mot målgruppen.
- Programmet har haft som ambition att samarbeta med för Tillväxtverket nya aktörer som projektägare, för att hitta nya metoder och få bättre genomslag.
- Samarbetspartners har uppskattat kontakten de haft med Tillväxtverket om än uppföljningen i vissa fall upplevts som fyrkantig och strukturer för erfarenhetsutbyte saknats.

2.2 Delprogram 1 – Attityder och kunskaper inom banksektorn

Bakgrunden till detta delprogram är att studier visat att företagare med utländsk bakgrund missgynnas i det finansiella systemet. Detta vill man inom ramen av delprogrammet ändra på genom ökad kunskap hos de finansiella aktörerna. Den övergripande visionen är,

”Att företag som drivs av utlandsfödda har samma förutsättningar som andra företag att få finansiering vid start och utveckling”.

Den totala insatsen för delområdet har varit 3 miljoner kr under programperioden.

Intervjuerna i den kartläggning som Augur Marknadsanalys AB år 2008 fick i uppdrag av dåvarande Nutek att genomföra styrker bilden av att det är svårare för företagare med utländsk bakgrund än för svenska företagare att få ett lån eller en kredit i banken. Detta oavsett om man ska starta upp en ny verksamhet eller utveckla en redan etablerad.

Mot denna bakgrund startades projektet Kulturbanken för att bidra till att ta fram ett utbildningskoncept, riktat till både bankpersonal och företagare med utländsk bakgrund, som var tänkt att minska de hinder som kan uppstå på grund av missförstånd vid företagarnas ansökningsprocess. För att arbeta fram ett koncept som skulle upplevas som relevant och intressant för banker sattes en styrgrupp samman bestående av Tillväxtverket, SEB och Stiftelsen. Konsulten Hammarskiöld & Lundqvist AB har bistått arbetsgruppen i arbetet med att ta fram ett koncept och har även författat en slutrapport för detta delprogram.²

Framtagandet av ett utbildningskoncept bestod av följande komponenter,

Inventering/ kartläggning

I denna fas genomfördes en kartläggning av existerande utbildningsmaterial, identifiering av bankbehov samt identifiering av flaskhalsar och eventuella fallgropar.

² Denna slutrapport samt kapitlet ”Offentliga-privata partnerskap som arbetssätt för statliga åtgärdsprogram – en beskrivning av Kulturbanken” författat av Erik Wetter som förekommer i Antologin Möjligheternas marknad kombinerat med information från intervjuer ligger till grund för vår beskrivning av genomförandet av detta delprogram.

Utifrån analyserna och probleminventeringen utvecklades en åtgärdsplan på flera nivåer där arbetsgruppens formulerade strategi var att kunskap och attityder måste påverkas på flera nivåer i det finansiella systemet:

- Gräsrotsnivå: utbildning riktad mot kredithandläggare på banker och utlandsfödda företagare
- På mellanchefernivå i bankväsendet
- På övergripande nivå: insatser för att utveckla kredit- bedömningsprocessen och om möjligt påverka kriterier, alternativt utveckla nya kriterier, för standardiserad kreditprövning

Webbaserad utbildning, framtagande och utveckling av utbildningskoncept

Metoden som arbetsgruppen enades kring för att påverka på "gräsrotsnivå" var framtagningen av ett webbaserat spel, då detta var det format som lättast skulle gå att sprida till målgruppen. Efter framtagandet av spelet Kulturbanken, som vänder sig till anställda vid banker, tog man även fram "Finansieringsspelet" som syftar till att förbereda företagare inför bankbesöket.

I januari 2010 testades produkten på en fokusgrupp. Av testpersonerna var majoriteten överlag positivt inställd, och ansåg att spelet var ett steg i rätt riktning. Den kritik som fanns, framförd av både positivt och negativt inställda testpersoner, var främst riktad mot utformningen, särskilt då att spelet tog för lång tid att genomföra. De flesta förslagen till förbättringar hann inte arbetas in i produkten innan lanseringen, men lades till genomförandelistan för framtida uppdateringar. Dessa uppdateringar pågår fortfarande i skrivande stund.

IFS fick inom ramen av programmet i uppdrag att i samarbete med Tillväxtverket och SEB utföra fem regionala workshopar för att sprida och implementera Kulturbanken och Finansieringsspelet. Dessa regionala workshopar genomfördes under 2010 i Jönköping, Malmö, Örebro, Göteborg samt i Gävle.

Utbildning kontors- och distriktschefsnivå

Inom ramen av delprogrammet arbetades även ett förslag fram på hur man skulle bearbeta målgruppen mellanchefer inom bankerna. Denna målgrupp ansågs viktig då arbetsgruppen insåg cheferna måste upplevas som engagerade för att förhindra att arbetssättet återgår till det normala.

Konceptet som tagits fram presenterades och delfinansiering från Tillväxtverket erbjöds på villkor att de mångkulturella aspekterna inkluderades. Detta möttes med intresse, men problemet var att bankens personal inte hade tid att utveckla eller initi- era utvecklingen av en ny utbildning under 2009 eller 2010, mycket till följd av bank- krisen som innebar mer akuta problem att hantera.

Ett kompletterande verktyg till scoring-systemen

Parallellt till de ovan nämnda momenten undersöktes även möjligheterna att utarbeta ett nytt beteendevetenskapligt komplement till de befintliga scoring-systemen som bankerna använder. De nuvarande systemen för kreditbedömning har visat sig missgynna de företagare med utländsk bakgrund som saknar heltäckande bakgrundshistorik. Man samverkade här med en forskare samt med UC (Upplysningscentralen), som är marknadsledande inom kreditinformation.

Avslutande om arbetsprocessen

Genomföraren av utbildningsinsatserna konstaterar i sin slutrapport att *”samarbetet mellan myndighet, intresseorganisation (IFS) och bank har varit unikt och fungerat väl med stor entusiasm och villighet att bidra från alla inblandade parter”*.

Erik Wetter går i antologin *”Möjligheternas marknad”* steget längre och menar här att *”greppet att involvera viktiga aktörer i beslutsfattandet och projektets utformning, liksom att bedriva verksamheten som ett offentligt-privat partnerskap, sammantaget kan ses som en administrativ innovation”*.

Sammanfattning:

- Kunskap och attityder måste påverkas på samtliga nivåer inom det finansiella systemet.
- Två spel togs fram för att sprida kunskap och påverka attityder hos banktjänstemän respektive företagare med utländsk bakgrund.
- Utbildningskonceptet som togs fram för påverkan av bankernas mellanchefer kunde inte genomföras, bla på grund av finanskrisen.
- Delprogrammet undersökte möjligheterna att utveckla dagens scoringsystem för att bättre kunna anpassas till målgruppen.

2.3 Delprogram 2 – Nätverk som stöd för utveckling

Organisation

Delprogrammet syftar till att uppfylla visionen om att;

”Personer med utländsk bakgrund som driver företag har god tillgång till nätverk för affärsutveckling.”

Tanken bakom delprogrammet var att genom ett antal projekt och aktiviteter bidra till att etablera nya affärskontakter, nätverk och mötesplatser för företagare med utländsk bakgrund. Detta som ett svar mot ett behov, som identifierades i förundersökningsprocessen, för många företagare med utländsk bakgrund av att använda sig av fler kontaktytor för att hitta nya möjligheter till utveckling och expansion av sitt företag.

Delprogrammet samordnades av Tillväxtverket, men samtliga projekt genomfördes av externa aktörer, både offentliga och privata organisationer. Att involvera projektägare även från privat sektor var en ny och medveten strategi från Tillväxtverket, som ett försök att nå bredare målgrupper, finna nya typer av arbetssätt och metoder samt för att få större spridning av kunskap och metoder.

Delprogrammet löpte från 2008-2010 och dess totala budget var 15 miljoner kr. Delprogrammet består av två insatsområden; 2.1 och 2.2.

2.1 Insatsen syftar till att stärka möjligheterna för etablerade företagare med utländsk bakgrund som vill utveckla sitt företag. Satsningen omfattar projekt som erbjuder mentorer till etablerade företagare som därigenom får tillgång till mentorernas erfarenheter och deras affärsnätverk. Målgruppen för insatsen är företagare med utländsk bakgrund som drivit sina företag i upp till åtta år. Insatsen är nära kopplad till det parallellt pågående mentorskapsprogrammet.

2.2 Insatsen syftar till att utarbeta nya mötesplatser för företagare med utländsk bakgrund. Möjlighet till att genomföra aktiviteter inom insatsen har getts olika aktörer i form av projektmedel, men möjlighet har också funnits för Tillväxtverket att själva, eller tillsammans med samarbetspartners, driva aktiviteter. Mötesplatser definieras brett inom insatsen, men avgränsat och tydligt definierat i de genomförda aktiviteterna och projekten.

Kontigos utvärdering omfattar endast insatsområde 2.2 – mötesplatser. Budget för detta insatsområde var 3 miljoner.

Projekt

Totalt drevs 18 projekt inom delprogram 2.2 mellan 2008 och 2010. I tabellen nedan listas samtliga projekt.

Tabell 1. Projektöversikt aktivitetsområde 2.2

Projekt	Projektägare	Organisationstyp	Utbetalt belopp	Genomförande
Pilot Interkulturellt nätverk	Affärs- & Idébyrå	Ekonomisk förening	65 000	2008-2009
Kvinnligt nätverk i Malmö	ALMI IFS Skåne AB	Offentligt ägt Aktiebolag	87 500	2008-2009
Företagsutveckling i nätverk	ALMI IFS Väst AB	Offentligt ägt Aktiebolag	300 000	2008-2009
Nätverk för mångfald	Näringslivet i Falun/Borlänge AB	Privatägt Aktiebolag	200 000	2008-2009
Nätverk för företagare med utländsk bakgrund	Örebro Promotion	Ekonomisk förening	82 300	2008-2009
Företagare med utländsk bakgrund i Jokkmokk	Strukturum i Jokkmokk AB	Offentlig/privatägt Aktiebolag	119 625	2008-2009
Företagare med utländsk bakgrund i Jokkmokk	Strukturum i Jokkmokk AB	Offentlig/privatägt Aktiebolag	111 968	2009-2010
Interkulturella Affärsnätverket - Stöd-styrelse	Affärs- & idébyrå	Ekonomisk förening	167 500	2009-2010
Interkulturella Affärsnätverket - Are-	Affärs- & idébyrå	Ekonomisk förening	72 500	2009-2010

na					
Sofielunds Entreprenörs-Resurs	Entre-	Folkbildningsföreningen i Malmö	Ideell förening	125 000	2009-2010
Entreprenörskapsdagen – Internationella kontakter	Stiftelsen entre-	Stiftelsen entreprenörskap	Stiftelse	127 773	2009-2010
Nätverk för Latinamerikanska företagare i Sverige	Eurolatina AB	Eurolatina AB	Privatägt Aktiebolag	150 000	2009-2010
Handelsplats – internationella affärer i Sverige	BIIA	BIIA	Ekonomisk förening	49 049	2009-2010
Nätverk för företagare med utländsk bakgrund	SIFFEK	SIFFEK	Ideell förening	255 491	2009-2010
Utveckling och uppbyggnad av SIEN	SIEN	SIEN	Ekonomisk förening	195 000	2009-2010
Global tillväxt hemma	Företagarna i Stockholms län AB	Företagarna i Stockholms län AB	Privatägt Aktiebolag	500 000	2009-2010
Tillväxt i utlandsföddas företagande	Region Halland	Region Halland	Offentlig organisation	167 304	2009-2010
Expansion av LFF:s verksamhet	Latinamerikanska företagarförbundet	Latinamerikanska företagarförbundet	Ekonomisk förening	139 894	2009-2010

Av de 18 projekt som finansierades inom delprogram 2 drevs nio av ideella eller ekonomiska föreningar, fem projekt hade offentliga projektägare, tre projekt drevs av privata aktiebolag och ett projekt drevs av en stiftelse.

De projektledare som svarat på enkäten anger att det varit mellan 1 och 18 personer som arbetat operativt inom projekten, med ett genomsnitt på drygt 5 personer. Av dessa har ungefär hälften själva haft utländsk bakgrund och lika många har tidigare själva drivit företag.

I linje med Tillväxtverkets tanke om att definiera ”mötesplatser” brett ser projekten inom delprogram 2.2 relativt olika ut i syfte och målsättningar. Det finns projekt som syftar till att bygga upp nya nätverk för företagare med en specifikt definierad härkomst, koppla företagare med utländsk bakgrund samman med företagare med svensk bakgrund, vidareutveckla en sedan tidigare befintlig verksamhet, starta nya mötesplatser för handel i form av delegationsresor mm.

Liksom projekten har olika syften har de också olika typer av mål. Målen kan handla om att skapa mötesplatser för nya affärskontakter, ett visst antal deltagande företagare i ett nätverk, att utlandsfödda och svenskfödda företagare kommer i kontakt, att bidra till kontakter som möjliggör ökad export mm. Flera av projekten har förutom mål om nätverkande även mål som knyter an till rådgivande insatser, vilket tyder på att uppdelningen mellan delprogram 2 (nätverkande) och delprogram 3 (rådgivning) inte alltid passar den typ av projekt aktörerna vill driva. Ofta är nätverkandet en del i en affärsutvecklande process där även någon form av rådgivning eller utbildning ingår.

I denna del av utvärderingen ser vi inga större skillnader mellan offentligägda och privatägda projekt, varken i organisation eller genomförande. Som påtalats ovan är projekten olika uppbyggda och har olika syften och mål, detta inte anhängigt vilket projektägarskapet är. I ett flertal av projekten sker dessutom genomförandet i sam-

verkan mellan olika organisationer som kan vara både offentliga eller privata, vilket också talar mot några större skillnader i organisation och genomförande.

Dock bör nämnas att projekt som primärt syftar till att organisatoriskt bygga upp en ny, eller expandera en befintlig, verksamhet ofta är privatägd. Detsamma gäller projekt som mer eller mindre kan ses som driftstöd i ordinarie verksamhet. Offentliga organisationer syftar i högre utsträckning till att utveckla nya metoder och arbetssätt för att på ett bättre sätt nå ut till en målgrupp de tidigare haft svårt att komma i kontakt med. Därmed inte sagt att lärdomar som görs inom ramen för projektet integreras i mindre grad i privata organisationer än i offentliga. Även privata organisationer har genom programmet hittat nya arbetssätt och utvecklat sina metoder i flera fall.

Bland de projektledare som svarat på Kontigos enkät anger 90 procent att deras verksamhet riktar sig till etablerade företagare, drygt 80 procent att de riktar sig till nyetablerade företagare och drygt 45 procent att de riktar sig till blivande företagare. I enkäten kunde flera olika målgrupper anges vilket innebär att man kunde ha fler än en målgrupp per projekt. Drygt 45 procent svarar vidare att målgruppen för projektet utgjorts av endast personer med utländsk bakgrund och knappt 55 procent att målgruppen består av personer med både svensk och utländsk bakgrund. Av deltagarna med utländsk bakgrund har i genomsnitt ca 40 procent varit kvinnor.

Metoder och verktyg

De allra flesta projekt upprättar nätverken för att i någon form erbjuda rådgivning eller utbildning. Exempelvis sker detta genom att en del av nätverket består av företagare med svensk bakgrund som fungerar som coacher till företagarna med utländsk bakgrund, eller genom att nätverket fungerar som en kontaktlista för inbjudningar till seminarier, studieresor osv. Nätverket i sig är således sekundärt och fungerar mest som en kontaktyta för att erbjuda kompetensstärkande aktiviteter i olika former.

I ett fåtal projekt är det nätverkandet i sig som är poängen, där nätverkandet för samman potentiella affärspartners, export-/importsamarbeten, kunder/leverantörer osv. Dessa projekt använder exempelvis olika typer av ”business dating”, alltså formaliserade snabba träffar med andra företagare.

Vad många projekt valt att fokusera på i sina slutredovisningar och i intervjuer är metoder för att över huvud taget komma i kontakt med företagarna med utländsk bakgrund. På många sätt har de försökt hitta företagarna genom olika register, föreningar, religiösa samfund mm, men oftast utan goda resultat. Vad de framhåller som mest lyckat är redan upparbetade personliga kontakter med företagare och att fysiskt gå ut och knacka dörr. Dessa metoder är emellertid väldigt tidsödande och svåra att tillämpa i någon större utsträckning. Flera menar att det är viktigt att upparbeta ett antal initiala kontakter och utifrån dessa hoppas på att verksamheten kan få spridning genom deltagarnas personliga kontakter.

Själva upprättandet av nätverket kan i sig i vissa av projekten sägas vara metoden som använts. Att undersöka behov, upprätta stadgar, rekrytera medlemmar och spri-

da kunskap om nätverket till målgruppen har i ett antal fall varit projektens aktiviteter.

Behovskartläggningar har skett i några av projekten och då ofta genom intervjuer eller som studier av tidigare, väl fungerande, nätverk och föreningar. Vad man emellertid ofta lärt sig av den påföljande processen efter behovskartläggningarna är att trots målgruppens uttryckta behov har de ofta inte tid att delta i aktiviteter som syftar till att tillfredsställa dessa. Det vanligaste sättet att identifiera målgruppens behov är genom kunskaper baserade på tidigare erfarenheter, vilket samtliga svarande projektledare anger i enkäten. Emellertid svarar hälften av samma projektledare att de endast hade viss erfarenhet av att arbeta med målgruppen sedan tidigare, och en av dem svarar att den inte hade någon erfarenhet alls av att arbeta med målgruppen.

Som nämnts ovan är nätverkandet ofta ett sätt att marknadsföra och sprida aktiviteter med rådgivande syfte. Med detta menar vi att det kan vara svårt att skilja på vad som är nätverkande och vad som är rådgivning. Exempelvis är en stödstyrelse ett sätt att bygga ett nätverk runt företagaren, men samtidigt en institution som ger råd för affärsutveckling för det specifika företaget. Likadant med de projekt som genom nätverket erbjuder seminarier, utbildningar, informationsmöten osv. Exempel på projektaktiviteter som mer renodlat fungerar som nätverksprojekt är business dating eller handelsplatser. I vår enkät till projektledarna svarade drygt hälften av dem som drivit projekt inom delprogram 2.2 också att de drivit rådgivningsprojekt. Om detta innebär att de drivit två olika projekt eller om de uppfattar sitt nätverksprojekt också som ett rådgivningsprojekt vet vi dock inte med säkerhet.

Beroende på vilken typ av projekt det handlar om har metoder och arbetssätt kunnat sprida sig i ordinarie verksamhet. I de projekt som gått ut på att skapa ett nytt eller utveckla ett befintligt nätverk kan man direkt hävda att metoderna gett avtryck i verksamheten, då de tidigare inte funnits, eller tidigare varit av mindre omfattning eller annan karaktär. I andra projekt har metoder för att komma i kontakt med företagare med utländsk bakgrund varit i fokus, och dessa metoder har i vissa fall levt kvar inom organisationen. Ofta är de funna metoderna dock så tidsödande att det inte är orimligt att anta att den ordinarie verksamheten inte har resurser för att i större utsträckning använda sig av dem. När det gäller exempelvis business dating, handelsplatser och stödstyrelser har metoderna funnits tidigare men i viss mån utvecklats genom projektet. Genom att metoderna innan projektet var del av den ordinarie verksamheten kan därför sägas att metodutvecklingen i vissa fall fått spridning i organisationerna.

Sammanfattning:

- Vitt skilda syften med nätverkande: Skapa direkta affärsmöjligheter **och/eller** företagsutveckling.
- De flesta projekten riktar sig till etablerade företagare, knappt hälften riktar sig (också) till blivande företagare.
- Nätverk används ofta som ett sätt att erbjuda rådgivning av olika slag.
- Svårt att komma i kontakt med målgruppen.
- Ett uttryckt behov är inte detsamma som faktiskt engagemang.
- Metodutveckling har skett i flera projekt, oavsett typ av projektägarskap.
- Nya eller utvecklade metoder har i vissa fall implementerats i organisationen.

2.4 Delprogram 3 – Kvalificerad rådgivning för etablerade företag

Organisation

Delprogram 3 syftar till att genom kvalificerad rådgivning uppfylla syftet att,

”Utlandsfödda som driver etablerade företag och vill växa upplever att de kan få relevant rådgivning.”

I programskrivningen identifieras generella brister i den rådgivning som finns tillgänglig för småföretagare. Eftersom majoriteten av den rådgivning som finns att tillgå idag sker med en tydlig inriktning mot nystartade företag och de inledande skedena av företagsutvecklingen, så ska de projekt som bedrivs inom ramen för delprogram 3 fylla det behovsgap som finns för rådgivning i företagandets senare faser. Tillväxtverket efterlyser en mer specialiserad och kvalificerad rådgivning och en tydlig inriktning mot etablerade företagare med utländsk bakgrund.

Genom en satsning på de senare skedena i företagandet ska tillväxtpotentialen i de företag som ägs av företagare med utländsk bakgrund tas tillvara i större utsträckning än tidigare.

Delprogrammet löpte under en period på tre år mellan 2008-2010 och hade en budget på 31,1 miljoner kr totalt.

Delprogrammet består vidare av två separata insatsområden där det första är uppdelat på två olika delar.

Insatsområde 3.1 består av delområdena 3.1.1 och 3.1.2. Den första delen är inriktad mot insatser som syftar till att utveckla rådgivningsverksamheter så att de på ett bättre sätt riktar sig till, och når ut till, målgruppen företagare med utländsk bakgrund. Eftersom målet med insatserna är att de ska vara långsiktiga och hållbara bedöms det vara särskilt viktigt att projekten tar hänsyn till detta i planering och genomförande. Projekten ska vara inriktade mot etablerade företagare med utländsk bakgrund.

Den andra delen, 3.1.2, är inriktad mot pilotprojekt som syftar till att utveckla nya och bättre rådgivningsmetoder och verktyg som är särskilt anpassade till målgruppens särskilda behov och utvecklingsmöjligheter. Insatserna ska riktas till personer med utländsk bakgrund som vill starta eller driver företag, och ska i synnerhet omfatta kvinnor och ungdomar.

Insatsområde 3.2, som inte utvärderas i den här rapporten, syftar till att ta fram ett verktyg som stöd för att identifiera och rekrytera företag med utvecklingspotential. Dessa företag ska sedan vara föremål för särskilda rådgivningsinsatser som ska hjälpa dem att ta fram konkreta handlingsplaner för inom vilka områden och marknader som företaget kan etablera sig och expandera.

Projekt

Av de 22 projekt som drivits inom programområde 3.1 under perioden 2008-2010 har tretton bedrivits under delområde 3.1.1 och nio under delområde 3.1.2. I tabellerna 2 och 3 nedan illustreras dessa närmare. Ett av projekten inom delområde 3.1.1 är en förlängning eller påbyggnad på ett tidigare projekt inom samma område medan samma sak gäller för tre av projekten inom delområde 3.1.2.

En rad olika aktörer står som ägare till projekten. Inom delområde 3.1.1 drivs fem av projekten av offentliga aktörer, huvudsakligen bolag, medan sju av projekten drivs av privata aktörer i någon form. Ett projekt drivs av Sveriges Exportråd som ägs gemensamt av staten och näringslivet. Motsvarande ägarfördelning i delområde 3.1.2 är sex offentliga aktörer, en privat/offentlig aktör, en privat aktör och en ekonomisk förening.

Värt att nämna i sammanhanget är att projektägare och utförare i några fall inte är samma organisation. I ALMI:s satsning på Svenska för Företagare i Örebro t.ex. så är utförarna privata aktörer. I flera av projekten är dessutom samverkan mellan privat och offentlig sektor tydlig och utbredd.

I genomsnitt har mellan tre och fyra personer arbetat operativt med respektive projekt av projektledarenkäten att döma. Endast ett projekt saknar representation av personer med utländsk bakgrund, och genomsnittet för samtliga är att två av de som arbetar operativt har utländsk bakgrund. Endast ett mindre antal projektledare har själva drivit företag.

Variationen på de olika projekten är stor, i synnerhet inom delområde 3.1.1. Insatserna inom detta delområde ska, som tidigare nämnts, syfta till att utveckla rådgivningsverksamheter så att man på olika sätt når ut till och engagerar målgruppen på för dem relevanta sätt. Fyra av projekten har en tydlig profil mot kvalificerade rådgivningsinsatser för olika typer av affärsutveckling av etablerade företag. Dessa projekt handlar exempelvis om att genom rådgivning ta fram åtgärdsplaner för verksamhetsutveckling, rådgivning för exportorienterad verksamhet, och upphandlingsorienterad rådgivning.

Samtidigt finns det två projekt som uttryckligen fokuserar på potentiella företagare eller nystart, och ett projekt som utan tydlig inriktning syftar till att skapa länkar mellan svenska företag och företagare med utländsk bakgrund. Ytterligare tre projekt är inriktade på kompetensutveckling inom olika specifika områden som IT, administration och livsmedel. Ett projekt arbetar uttryckligen med att göra offentliga organisationer mer effektiva i bemötande och hantering av olika etniska grupper.

Inom delområde 3.1.2 påminner i stort sett samtliga projekt om varandra i inriktning och övergripande syfte, även om metoderna och de specifika aktiviteterna skiljer sig åt. I åtta av nio projekt går det att urskilja en tydlig inriktning på insatser, ofta med tydliga inslag av metodutveckling, som ska underlätta målgruppens väg till egenförsörjning, främst genom egenföretagande. Här berör insatserna framförallt nystart och inte etablerade företag till skillnad från inom delområde 3.1.1.

Enligt projektledarenkäten säger sig hela 75 % av projektledarna (12 svarande) att projektet riktar sig till nyetablerade företagare medan 58 % säger sig vara inriktade på potentiella företagare. Men samtidigt svarar 67 % att de riktar sig till etablerade företagare, som ju är den uttalade målgruppen för aktivitetsområdet. Flera projekt riktar sig med andra ord till potentiella, nystartade och etablerade företag på samma gång.

Inom båda delområdena finns flera projekt som innefattar insatser av nätverkskaraktär, vilket ytterligare visar på en viss överlappning av projekt mellan de olika programområdena vad gäller mål och insatser.

Det går inte att urskilja några tydliga skillnader i syfte, tillvägagångssätt eller organisation mellan projekt som drivits av offentliga respektive privata aktörer. Däremot är fördelning av projektägare mellan de olika delområdena intressant. Medan fördelningen av privata respektive offentliga aktörer är relativt jämn i delområde 3.1.1 så är det en stor dominans av offentliga aktörer i delområde 3.1.2. Tonvikten på offentliga aktörer inom delområde 3.1.2 kan möjligen förklaras av att insatserna inom detta område, enligt programformuleringen, lättare kan riktas mot nyföretagande och insatser kopplade till arbetsmarknadsåtgärder.

Tabell 2. Projektöversikt aktivitetsområde 3.1.1.

Projekt	Projektägare	Organisationstyp	Utbetalt belopp	Genomförande
Ad Acta – ett nytt program för invandrarföretag	IFS Rådgivning/ALMI Företagspartner AB	Offentligt ägt aktiebolag	1 470 864	2008-2009
Ad Acta - Kvalificerad rådgivning för etablerade invandrarföretag	IFS Rådgivning/ALMI Företagspartner AB	Offentligt ägt aktiebolag	1 883 560	2009-2010
Program för att främja företagande i Skåne	Region Skåne	Offentlig organisation	1 000 000	2008-2009
Kompetens inom livsmedelssektorn	LEMA Miljöteknik	Privat enskild firma	286 128	2008-2009
Handbok för entreprenörer	Blatteförmedlingen AB	Privatägt aktiebolag	455 375	2008-2010
Utveckling av bättre rådgivningsmetoder för ökat internationellt handelsutbyte	Sveriges Exportråd	Offentligt/privat ägarskap	550 000	2009-2010
Rådgivning till företagare med utländsk bakgrund	Acromed Invest AB	Privatägt aktiebolag	350 000	2009-2010
Irakprojektet	IFS Rådgivning/ALMI Företagspartner AB	Offentligt ägt aktiebolag	500 000	2009-2010
Ökade offentliga inköp	IFS Rådgivning/ALMI Företagspartner AB	Offentligt ägt aktiebolag	600 000	2009-2010
Mångfald FalunBorlänge	Näringslivet FalunBorlänge AB	Privatägt aktiebolag	472 098	2009-2010
Kompetensutveckling inom IT för invandrarföretagare	Sylvan IT AB	Privatägt aktiebolag	172 500	2009-2010
Web bokf/lön för företagare med utl bakgrund	Develop Business KB	Privat kommanditbolag	395 909	2009-2010
Företagare med utländsk bakgrund	Söders konsult & redovisningsbyrå HB	Privat handelsbolag	218 750	2008-2009

Tabell 3. Projektöversikt aktivitetsområde 3.1.2.

Projekt	Projektägare	Organisationstyp	Utbe- talt belopp	Genom- förande
Svenska för företagare - SFF	ALMI Företagspartner Örebro AB	Offentligt ägt aktiebolag	674 354	2008-2010
Svenska För Företagare, SFF	ALMI Företagspartner Örebro AB	Offentligt ägt aktiebolag	500 000	2010-2010
YUMP	YUMP Holding AB	Privat-/offentligt ägt aktiebolag	4 764 178	2009-2010
YUMP Academy	IFS Rådgivning/ALMI Företagspartner AB	Offentligt ägt aktiebolag	2 574 374	2008-2009
Bazar för företagare	Länsstyrelsen i Stockholm län	Offentlig myndighet	195 795	2008-2010
Rekryteringsbazaren	Länsstyrelsen i Stockholms län	Offentlig myndighet	-	2010-2011
Nya möjligheter – tillsammans!	Coompanion Västernorrland	Ekonomisk förening	77 248	2009-2009
Rajo Företaget	Multiling AB	Privatägt aktiebolag	442 643	2008-2010
	Stockholms kommun, Hjulstaskolan	Offentlig myndighet	40 000	2008-2010

Metoder och verktyg

Rådgivningsprojekten har använt sig av en rad olika metoder och aktiviteter för att uppnå de uppsatta målen. I flera fall har dock projekten i det inledande skedet fokuserat på att nå ut till och engagera målgruppen samt att styra aktiviteterna efter manifesterade behov. Detta arbete har skett genom behovskartläggningar, genomgång av forskning på området, samtal, möten och liknande. För några projekt, i synnerhet de som inte har färdiga kontaktvägar till företagare med utländsk bakgrund, har detta skede varit en särskilt utmanande del av projektet. Detta gäller framförallt för projektet inom delområde 3.1.1.

Valet av metod under genomförandefasen varierar mellan projekten. Den övervägande delen av projekten inom båda delområdena har arbetat med olika former av rådgivning, dvs. att man söker engagera företagare i verksamhetsutvecklande diskussioner, seminarier, praktiska övningar, samt coaching och liknande. Dessa projekt har också vanligen inslag av kompetensutveckling. Men det finns projekt som valt alternativa vägar. Ett projekt har exempelvis valt att intervjua erfarna företagare med utländsk bakgrund som ska fungera som förebilder för nya företagare. Intervjumaterialet har samlats i en bok som sedan spridits genom olika kanaler. Sen finns det några exempel på projekt som valt klassiska utbildningsinsatser som dominerande aktivitet, med betydligt svagare koppling till konkret rådgivning.

De projekt som arbetat med rådgivning har i flera fall arbetat med olika former av rådgivningskedjor, dvs. att man inleder med samtal eller möten, och fortsätter med att identifiera individuella företagens utvecklingsbehov vad gäller kompetens eller verksamhet. Senare skeden i processen kan innefatta coaching, mentorer eller rådgivningspaneler bestående av erfarna företagare, finansiärer, experter och liknande. I

några fall ska en sådan kedja resultera i att företagaren tagit fram en handlingsplan eller strategi för verksamhetens fortsatta utveckling.

Metoderna som använts inom delområde 3.1.1 kan generellt sägas vara ganska snarlika varandra, även om de olika projektens inriktning skiljer sig åt. Kvalificerad och specialiserad rådgivning har erbjudits till småföretagare genom rådgivnings- och/eller utbildningsinsatser av olika slag. Genom plattformar och nätverk har man också försökt utöka utbytet mellan företagare för att underlätta gemensamt utnyttjande av kontakter, kunskap och erfarenheter. De metoder och verktyg som har utvecklats har främst varit orienterade mot att engagera målgruppen, ta fram nytt informations- eller utbildningsmaterial, ta bättre hänsyn till behov i utformning av aktiviteter, samt i vissa fall utveckla interna arbetsmetoder hos projektägaren för att underlätta framtida kontakter och arbetsinsatser riktade till målgruppen.

I några fall har man dock använt sig av verktyg och metoder som är mer unika för just de projekten. Sveriges Exportråd har drivit ett projekt där man bl.a. tagit fram en kompetensbank som sammanställts utifrån en mängd olika företag i syfte att underlätta rådgivning och stöd till företag som vill arbeta med internationell handel. I IFS projekt Irakprojektet har man använt sig av delegationsresor för att skapa kontakter mellan företagare i Sverige och Irak.

Inom delområde 3.1.2 har flera projekt på ett tydligare sätt arbetat med utvecklingen av nya rådgivningsmetoder eller rådgivningsplattformar. YUMP, som inledningsvis drevs som ett offentligt projekt, drivs idag som ett offentligt/privat partnerskap där flera lokala företag engagerats och fungerar som inspiratörer, mentorer och rådgivare åt unga personer som vill starta företag och som följer dem genom ett entreprenörsprogram från affärsidé till företagsstart. Rekryteringsbazaren är ett projekt som syftar till att knyta samman en stor mängd arbetsgivare och arbetssökande i Stockholm kring en gemensam event, där starta eget-rådgivning finns med som ett viktigt inslag. Här ligger fokus på den nya rådgivningsplattformen där flera olika resurser från hela länet samlas kring en plats under en begränsad tid. ALMI Örebros projekt syftar till att implementera och utveckla SFF – Svenska för företagare lokalt. Utbildningsmetoden, som utvecklats av Botkyrka kommun, fokuserar på praktiskt orienterad språkundervisning i kombination med företagarrådgivning. Kombinationen ska förbättra förutsättningarna för snabb språkinläring och kortare väg till egenförsörjning.

Gemensamt för projekten inom båda aktivitetsområdena är att man i ganska stor utsträckning engagerat, eller försökt engagera, erfarna företagare med varierande bakgrund för att inspirera målgruppen, för att de ska fungera som mentorer, eller för att de ska bidra med synpunkter och värdefulla insikter kring hur man kan arbeta mot målgruppen eller det specifika ämnesområdet man inriktar sig på.

Sammanfattning:

Aktivitetsområde 3.1.1:

- Varierande syften med projekten: Företagsutveckling, nya affärsmöjligheter, kompetensutveckling, kunskapsspridning och metodutveckling för att nå ut till målgruppen.
- De flesta projekten riktar sig till både etablerade och nya företagare.

Aktivitetsområde 3.1.2:

- Större delen av projekten har arbetat med metodutveckling av rådgivningsformer och/eller utveckling av plattformar för rådgivning.
- Tydlig fokus mot potentiella eller nya företagare.

Gemensamt:

- Etablerade kontaktvägar till målgruppen främjar engagemang och resultat.
- Metodutveckling vanligt förekommande, men huvudsakligen inom område 3.1.2.
- Flera projekt engagerar erfarna företagare som informatörer och mentorer av varierande bakgrund för att attrahera deltagare och för att vägleda deltagare och/eller projektledning.

2.5 Delprogram 4 – Kunskap om företag som drivs av personer med utländsk bakgrund

Organisation, genomförande och resultat

Delprogrammet motsvarar och syftar till att uppfylla programmets vision om att;

”Kunskap om företag i Sverige som drivs av personer med utländsk bakgrund ska vara uppdaterad och utvecklas varje år.”

Bakgrunden till delprogrammet var att det ansågs viktigt att samla in och systematisera de kunskaper som byggs upp inom hela programsatsningen. Detta eftersom det inte finns någon större erfarenhet av offentliga insatser för att främja gruppen etablerade företagare med utländsk bakgrund.

Delprogrammet drevs mellan 2008-2010 och dess totala budget var 2,9 miljoner kronor.

Insatsen innebär att Tillväxtverket skulle inrätta ett forum med syfte att diskutera, konkretisera och kommunicera de fördjupade kunskaper som uppkommer inom programsatsningen. Kunskapen skulle knyta samman relevant forskning om målgruppen och genom att kontinuerligt återföra kunskaper och goda exempel och knyta an till relevant forskning skulle förutsättningar för att i förlängningen hitta än mer ändamålsenliga aktiviteter skapas.

Under programperioden genomfördes ett antal olika aktiviteter:

Delprogrammet inleddes med ett första internt möte som hade karaktären av ramsättande, där forumets mål och innehåll diskuterades. Forumet kom under programperioden att utgöras av två erfarenhetskonferenser samt två större konferenser. Av dessa konferenser anordnades en tillsammans med IFS och en var en avslutande lärkonferens. Vid dessa tillfällen deltog även ett antal projektägare inom delprogram 2 och delprogram 3 för att delta i diskussioner med utgångspunkt i sina erfarenheter av arbetet med företagare med utländsk bakgrund. Utöver detta anordnades ett seminarium i samband med lanseringen av antologin *Möjligheternas marknad*. I diskussionerna inom delprogrammet framkom ett antal frågor att arbeta vidare med:

Hur går rekryteringsprocessen till för att finna företagare med utländsk bakgrund?

- Hur kan vi samverka mellan olika aktörer för att få kunskap om varandras erfarenheter och eventuella svårigheter att nå målgruppen?
- Hur ser olika behov ut inom olika branscher?
- På vilket sätt kan man stödja de olika etniciteterna?
- Vad kan vi lära av varandra?
- Hur kan vi samverka med de olika samarbetspartners som finns runt om på lokal och regional nivå?

Utöver forumet gavs i uppdrag till Ramböll Management att utreda kunskapsbehovet bland olika aktörer inom finansiering och rådgivning. De valde att studera kunskapsbehovet bland policyaktörer, rådgivningsaktörer, informationsaktörer och finansieringsaktörer. Uppdraget resulterade i rapporten "Kunskapsbehov om invandrars företagande". I rapporten beskrivs att aktörerna generellt har relativt låg kunskap om gruppen företagare med utländsk bakgrund och att deras arbete i mångt och mycket bygger på felaktiga föreställningar om verkligheten. Ramböll menar att kunskapsluckorna till stor del beror på att målgruppen är mycket heterogen men att den behandlas i generella termer och tillskrivs generella problem.

Delprogrammet har vidare resulterat i ett antal publikationer,

- Ragnar Ahlström-Söderling, "Projekt för skapande av nätverk och mötesplatser för företagare med utländsk bakgrund".
- Ulrika Sjödin, "Metoden är Melodin för att nå Målet".
- Två statistikrapporter från 2008 och 2010: "Utlandsföddas företagande i Sverige".
- En broschyr 2009 "Programmet för företagare med utländsk bakgrund – tips, råd och inspiration till företagare som vill växa".
- Antologin "Möjligheternas Marknad".

I "Möjligheternas marknad" har ambitionen varit att sammanställa ett uppdaterat kunskapsunderlag som dels bygger på tidigare forskning och dels bygger på de resultat och samlade erfarenheter som gjorts under programmets två första år. Till antologin bjöds därför både forskare och utvärderare in för att, ur olika perspektiv, sammanställa en överblick över kunskapsläget för de specifika möjligheter och hinder

som finns för företagare med utländsk bakgrund. Antologin fick relativt stor uppmärksamhet externt och första upplagan såldes ut.

Den kunskapsinventering som genomförts i delprogram 4 har resulterat i ett antal generella slutsatser för framtida arbete med att stötta företagare med utländsk bakgrund.

Nedan följer ett antal exempel på dessa slutsatser gällande kunskapsläget respektive satsningar mot målgruppen.

Slutsatser angående kunskap om målgruppen,

- Målgruppen är heterogen men behandlas i generella termer och tillskrivs generella problem.
- Delad erfarenhetsbas mellan målgruppen och rådgivare – vilka specifika problem målgruppen ställs inför.
- Kunskap och attityder måste påverkas på flera nivåer i det finansiella systemet.

Satsningar mot målgruppen,

- Svårt att finna företagare med utländsk bakgrund.
 - Svårt att fånga företagare med utländsk bakgrund.
 - För att nå målgruppen bör man arbeta genom befintliga etniska nätverk och dess företrädare. Kan vara en god idé att etablera ALMI och liknande organisationer i invandrartäta områden.
 - Projekt sätter ofta orealistiska mål vad gäller målgruppen.
 - Projekt har ofta fokus på etnicitet och bakgrundsfaktorer samt bedrivs som hjälpsatser snarare än fokus på positiva värden och affärer.
 - Projekt måste föregås av en extensiv behovsanalys.
 - En satsning mot målgruppen kan ge positiva effekter genom en medvetandeförändring och en attitydförändring bland befintliga stödstrukturer.
- Viktigt att skapa medial uppmärksamhet kring satsningarna för att sprida medvetande och utveckla attityder.

Sammanfattning:

- Konferenser och erfarenhetskonferenser för diskussion om målgruppens utmaningar med deltagare från Tillväxtverket, forskare, företagare, projektägare och andra relevanta aktörer.
- Utredning av kunskapsbehovet bland finansiella och rådgivande aktörer genomfördes.
- Flera publikationer har tagits fram inom delprojektet.
- Slutsatser behandlar kunskap om målgruppen samt utmaningar i satsningar mot målgruppen.

3 Måluppfyllelse och resultat

I detta kapitel besvaras frågan om programmets resultat och måluppfyllelse vad gäller de förväntade resultaten hos målgruppen samt om det i dagsläget är rimligt att tro att de förväntade effekterna på målgruppen kommer att uppnås.

Inledningsvis gjordes en omfattande satsning på att utveckla förändringsteorin/programlogiken för programmet och delprogrammen Förändringsteorin/programlogiken bygger på aktivitetsmål, utfallsmål, resultatmål samt effektmål som, om de uppfylls, sammantaget ska leda till att programmets syften uppnås.



Utfallsmålen är aktivitetsinriktade, exempelvis antal deltagare i en aktivitet, antal publikationer eller andelen kvinnor som deltagit i en satsning. Utfallsmålen ger även en indikation på insatsernas spridning. Kontigo har dock i samband med enkätutskick inom delprogram 2 och 3 konstaterat att flera av dem som listas som deltagare själva hävdar att de inte har deltagit, alternativt att de endast fått enstaka informationsmail skickade till sig. Det är därför svårt att med säkerhet uttala sig om uppfyllelsen av utfallsmålen inom dessa delprogram.

Resultatmålen har fokus på att deltagarna i de aktiviteter som anordnats har haft nytta av, samt är nöjda med, deltagandet i de olika aktiviteter som erbjudits. Exempel på resultatmål är om deltagare har fått ökad kunskap om företagande, om nya kontakter har upprättats eller att nya erbjudanden har utvecklats inom ramen av ett projekt.

Effektmålen syftar till att mäta projektens bestående inverkan efter programmets slut bland annat vad gäller deltagarnas kunskap och kontakter samt om nya metoder/arbetssätt har integrerats i ordinarie verksamhet. Genom att göra en bedömning av möjligheterna att uppnå programmets effektmål kan indikationer ges på om det är rimligt att tro att förväntade effekter hos målgruppen kommer att uppnås. De långsiktiga och bestående effekterna av programmet kommer dock att utvärderas av Tillväxtanalys vid ett senare tillfälle.

Kontigo lyfter i detta kapitel även upp mer generella resultat, som inte direkt kan kopplas till de mål som satts upp i uppföljnings- och utvärderingsplanerna. Det rör sig här om resultat från de respektive delprogrammen som vi uppfattar, förutsatt att de förvaltas väl i det framtida arbetet, kan komma att ge långsiktiga effekter som bidrar till att man når programmets övergripande syfte, att få till stånd strukturläggningen.

3.1 Måluppfyllelse och resultat i delprogram 1

Tabell 4, Måluppfyllelse delprogram 1

Mål	Typ	Utfall
Minst 4 banker ska erbjudas att delta	Utfallsmål	Uppfyllt
Minst 800 tjänstemän /bank deltar i kompetensutvecklingen	Utfallsmål	Ej uppfyllt
Andelen kvinnor resp. män motsvarar sammansättningen av bankernas/bankkontorens tjänstemän	Utfallsmål	Kan ej besvaras
En majoritet av de banker som har erbjudits kunskapsinitiativ väljer att delta	Resultatmål	Ej uppfyllt. Stort deltagare på informationsseminarium, men inget stort tryck eller efterfrågan på att delta
De kunskapshöjande insatserna är relevanta för bankens verksamhet	Resultatmål	Uppfyllt. 95 % av deltagarna anser att presentationen vid de 5 seminarierna gav relevant kunskap för bankens verksamhet
De kunskapshöjande insatserna ger konkret nytta i bankers verksamhet	Resultatmål	Uppfyllt. 98 % av deltagarna anser att presentationerna vid seminarierna gav användbar kunskap för bankens verksamhet
75 % av deltagarna i kunskapsinsats uppger att de fått ökad kunskap inom bank- dokumentation och kommunikation med bank	Resultatmål	Uppfyllt. 90 % av besökarna vid de fem seminarierna svarar att deltagandet givit ökad kunskap om dokumentation. 91 % svarar att de fått ökad kunskap för kommunikation med banken.
80 % av deltagarna i kunskapsinsats anser att de har haft nytta av deltagandet i sin verksamhet	Resultatmål	Uppfyllt. 96 % av deltagarna vid seminarierna svarar att de <u>kommer att</u> ha nytta av utbildningsseminariet. (detta är dock inte det samma som att de verkligen haft nytta av det.)
En majoritet av de banker som har deltagit i insatsen fortsätter kunskapsutveckling om företag som drivs av personer med utländsk bakgrund	Effektmål	För tidigt att uttala sig om detta, men bland de som deltagit vid seminarier svarar 81 % att de kommer att använda sig av spelet Kulturbanken i framtiden
Deltagare i kunskapsinsats får ökade möjligheter att låna och skapa tillväxt	Effektmål	För tidigt att uttala sig om detta

Kontigos kommentar

Kontigos analys av måluppfyllelsen baseras på den enkät som skickades ut till deltagarna vid de sammanlagt fem regionala workshopar som Tillväxtverket tillsammans med SEB och IFS anordnade i Jönköping, Malmö, Örebro, Göteborg och Gävle. Utvärderingen gäller främst de två spelen, Kulturbanken och Finansieringsspelet, och är dessutom främst en uppskattning bland deltagarna om att de kommer att ha nytta av vad de lärt sig, inte att de verkligen har haft det.

Vad gäller enkäten från lanseringen av Kulturbanken och Finansieringsspelet tycks en majoritet vara positivt inställda till att spelen har tagits fram och intresset att använda spelen i framtiden tycks vara stort.

Delprogram 1 har dock innefattat mycket mer än dessa spel, men det är utifrån existerande material svårt att dra slutsatser kring utfallet i övriga insatser.

Vad gäller utfallsmålet ”Minst 800 tjänstemän/bank deltar i kompetensutvecklingen” kan sägas att detta mål inte uppnåtts. Kontigo har heller inte tillräckliga uppgifter om huruvida andelen kvinnor respektive män som deltar i insatserna motsvarar bankernas sammansättning.

Resultat som kan leda till strukturpåverkande effekter

Enkäten från lanseringen av Kulturbanken och Finansieringsspelet visar på att en majoritet var positivt inställda till att spelen har tagits fram och intresset bland deltagarna för att använda spelen i framtiden tycks vara stort. En utvärdering som en bank låtit genomföra med personal som använt sig av spelet kulturbanken visar dock på en relativt negativ respons och det är tydligt att en del förbättringar av spelen krävs för att det ska vara attraktivt. Vid denna rapport framtagande arbetar man med att föra in de förslag på förbättringar som framkommit för att spelen ska bli mer användarvänliga. Det är därför viktigt att den förbättrade versionen av spelet som håller på att utarbetas hanterar de irritationsmoment som användare funnit för att spelets effekter ska bli maximala.

De två spelen syftar till att ge kunskap och påverka attityder. Kulturbanken vänder sig till anställda vid banker, Finansieringsspelet vänder sig till företagare för att förbereda dessa inför mötet med banken. Spelen finns tillgängliga på Tillväxtverkets hemsida och kommer även att finnas på B2 Win portalen, en social plattform för entreprenörer, investerare och andra personer som vill expandera sin verksamhet och hitta potentiella partners, som IFS fått fortsatt finansiering för att driva. Om spelen, med alla förändringar inarbetade, lyckas bli tillräckligt attraktiva och om man genom de ovan nämnda kanalerna lyckas nå sina målgrupper kan dessa spel ge resultat även efter programmets avslut.

Vad gäller mer övergripande strukturpåverkande resultat från delprogrammet konstaterar genomföraren av utbildningsinsatserna i sin slutrapport att,

”Utbildning och åtgärder för att underlätta finansiering av företagare med utländsk bakgrund har haft en lovvärd inriktning i att man för första gången velat komma med konkreta åtgärder och insatser i stället för utredningar.

Genomföraren av utbildningsinsatserna beklagar dock att man inte kommit längre under programperioden vad gäller utvecklingen av ett nytt kreditbedömningsystem.

Kontigo har emellertid fått indikationer om att arbetet med att underlätta finansiering för målgruppen fortsätter internt på Tillväxtverket efter programmet inom ramen av det ordinarie arbetet med de åtta fokusområdena.

3.2 Måluppfyllelse och resultat i delprogram 2 och 3

Detta avsnitt presenterar resultaten från den enkätuppföljning som genomförts rörande programområde 2.2 *Mötesplatser riktade till företagare med utländsk bakgrund*, 3.1.1 *Förbättrad rådgivning samt* 3.1.2 *Lokalt och/eller regionalt förankrade pilotinsatser för förbättrad rådgivning*. Avsnittet presenterar i korthet resultaten för respektive enkät och avslutas med Kontigos samlade kommentarer kring måluppfyllelse och resultat inom delprogram 2 och 3.

Bakgrunden till enkäterna är att deltagarna i de projekt som finansieras inom delprogrammet har getts möjlighet att besvara en uppföljningsenkät om sitt deltagande. Enkätuppföljningar genomförts vid två tillfällen:

- Genom en enkät som till Tillväxtverket låtit genomföra under inledningen 2010.
- Genom en enkät som genomförts av Kontigo inom ramen för denna utvärdering under januari och februari 2011.

Totalt har 594 personer besvarat någon av enkäterna. I bilaga 1 redovisas bortfall och svarsfrekvenser för respektive enkät. Enkäterna har varit snarlikt uppbyggda för att i största möjliga mån möjliggöra att de slås samman för hela programperioden. I sammanställningarna har svaren, om inte annat anges, slagits samman. De låga svarsfrekvenserna gör att vi vill betona att man ska vara försiktig med att dra alltför generella slutsatser från enkäten, och svaren får ses som indikativa.

3.2.1 Enkät till deltagare i 2.2. Mötesplatser riktade till företagare med utländsk bakgrund

Inom delområde 2.2 har totalt 215 personer besvarat någon av enkäterna, varav 52 personer år 2010, och 163 personer år 2011. Svarsfrekvensen för enkäterna uppgår till 49 procent (2010 års enkät) respektive 36 procent (2011 års enkät). Sammanställningen nedan bygger på båda de enkäter som skickats ut.

Bakgrundsinformation – Vilka har svarat?

Målgruppen för enkäten har varit deltagare i de projekt som genomförts inom ramen för delprogrammet. De svarande fördelar sig förhållandevis jämt mellan män och kvinnor – 48 procent är män respektive 52 procent kvinnor. Av dessa uppger 77 procent att de har utländsk bakgrund, enligt Tillväxtverkets definition av begreppet.³

Merparten av de svarande är verksamma i små företag: 32 procent av uppger att de är verksamma i företag som saknar anställda (utöver den svarande) och 49 procent uppger att företaget har 1-2 anställda, samtidigt som knappa 5 procent uppger att de är verksamma i företag med mer än 10 anställda.

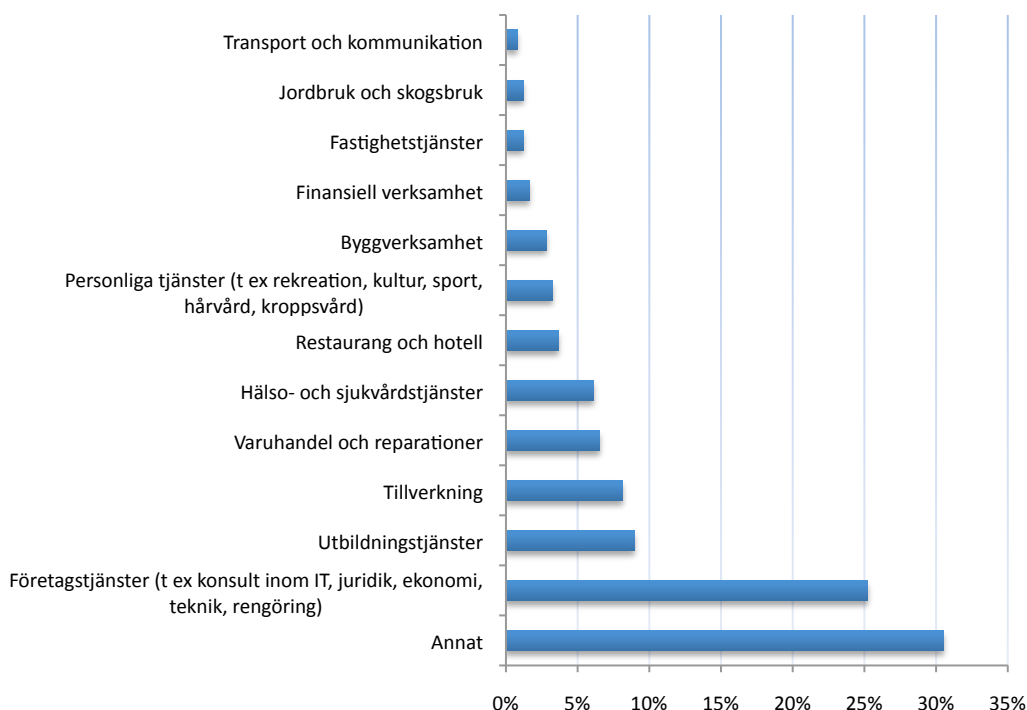
Ett snarlikt mönster kan ses när det gäller företagets omsättning, där 48 procent av de svarande uppger en omsättning under 250 tkr det senaste bokslutsåret och nära

³ Att man är född utomlands eller att minst en av ens föräldrar är födda utomlands.

80 procent av företagen uppger en omsättning som är lägre än 1 mkr senaste bokslutsåret.

Ser vi till branschtillhörighet dominerar tjänstenärings, vilket är i linje med företagsstrukturen i stort. Tillverkning, byggverksamhet och jordbruk står för omkring 12 procent av de svarandes branschtillhörighet. Den enskilt största gruppen, ”annat” – där det i enkäten varit möjligt att lämna öppna svar – rymmer en rad verksamheter. Bland de områden som utmärker med flest svar återfinns handel, besöksnäring och konsulttjänster riktade mot företag.

Diagram 1. De svarandes branschtillhörighet, n=194, källa: Sammanställning av enkäter



Måluppfyllelse för aktivitetsområde 2.2

Tillväxtverket har i sin utvärderingsplan satt upp ett antal mål för området 2.2 Ett antal av dessa ska besvaras genom uppföljningsenkäterna och några genom annan projektdokumentation. Vi räknar här ett mål som uppfyllt om avvikelserna från de uppsatta målnivåerna är mindre än 10 procentenheter, då vi anser att detta får ses som godkänd måluppfyllelse. Resultatet för måluppfyllelsen sammanställs i tabellen nedan:

Tabell 5. Måluppfyllelse inom aktivitetsområde 2.2

Mål	Måltyp	Utfall
Minst 18 mötesplatser ska testas	Utfallsmål	Uppfyllt. Inom 2.2 har 18 nätverksprojekt drivits. Samtliga har testat minst en mötesplats.
Minst 100 företagare med utländsk bakgrund ska delta i respektive genomförd mötesaktivitet	Utfallsmål	Ej uppfyllt. Deskresearch och intervjuer talar emot detta. Exakt hur många deltagare det varit vid mötesaktiviteterna kan vi dock ej se i underlaget.
Minst 40 % av deltagande företagare med utländsk bakgrund ska vara kvinnor vid resp mötesplatsaktivitet	Utfallsmål	Uppfyllt. 43,5 procent av de svarande med utländsk bakgrund är kvinnor.
Minst 80 procent av deltagarna bedömer efter insatsen att de har fått värdefulla kontakter för sitt företags utveckling	Resultatmål	Uppfyllt. 71 procent anger att de fått nya kontakter. Delvis uppfyllt. 65 procent att detta lett till nya affärsmöjligheter; Uppfyllt. 71 procent att det lett till idéer för utveckling av företaget
80 procent av de företag som tagit del av Tillväxtverkets insatser anser att de haft nytta av dessa i sina respektive verksamheter.	Resultatmål	Uppfyllt. Anges av 78 procent.
En majoritet av deltagarna uppskattar att de inom ett år efter insatsen kommer att använda sig av kontakter som de fått genom insatsen ⁴	Effekt mål	Uppfyllt. Anges av 73 procent av de som angett att det fått nya kontakter genom aktiviteten.

3.2.2 Enkät till deltagare i delprogram 3.1.1 förbättrad rådgivning

Inom delområde 3.1. har totalt 160 personer besvarat en enkät om sitt deltagande – av dessa har 45 personer besvarat enkät under inledningen 2010 och 115 personer år 2011. Liksom för delområde 2.2 bygger sammanställningen nedan på båda de enkäter som skickats ut inom ramen för programmet och svaren har, om inte annat anges, slagits samman för att kunna ge en helhetsbild för programmet. Svarefrekvensen för respektive enkäter var 29 procent (2010) och 28 procent (2011). I bilaga 1 ges en fördjupad beskrivning av bortfall.

Bakgrundsinformation

De svarande som deltagit i verksamheter uppvisar stora likheter med det vi sett i område 2.2 avseende de bakgrundsvariabler som efterfrågats i enkäten. Svarsgruppen uppvisar dock en skevare könsfördelning med strax över 70 procent män.

Vi kan ur svaren konstatera att 31 procent inte var företagare när deltog i projektet. I denna grupp anger vidare 27 procent att de inte var företagare vid tillfället för enkä-

⁴ Frågan har enbart ställts i Kontigos enkät, och svaren omfattar således enbart de som svarat i enkäten år 2011.

ten.⁵ Av de svarande som är företagare anger vidare 62 procent att de drivit sitt företag i mer än tre år.

Även om vi vill vara försiktiga med att generalisera svaren, p.g.a. den förhållandevis låga svarsfrekvensen, menar vi ändå att det ger en intressant indikation om vilka målgrupper som verkligen nåtts av insatsen. Med tanke på att målgruppen för insatserna inom delområdet är ”etablerade företag med utländsk bakgrund med potential att växa”⁶ kan vi konstatera att det är en relativt stor andel deltagare som angivit att de inte är företagare.⁷ I likhet med svarspopulationen i område 2.2. är företagen i svarspopulationen för detta aktivitetsområde små. Hälften uppger att saknar anställda och 31 procent anger att företaget har 1-2 heltidsanställda. Avseende företagets omsättning uppger strax över 37 procent av de svarande en årsomsättning på mindre än 250 tkr, och dryga 20 procent anger en årsomsättning på en miljon kronor eller högre, då de deltog i projektet.

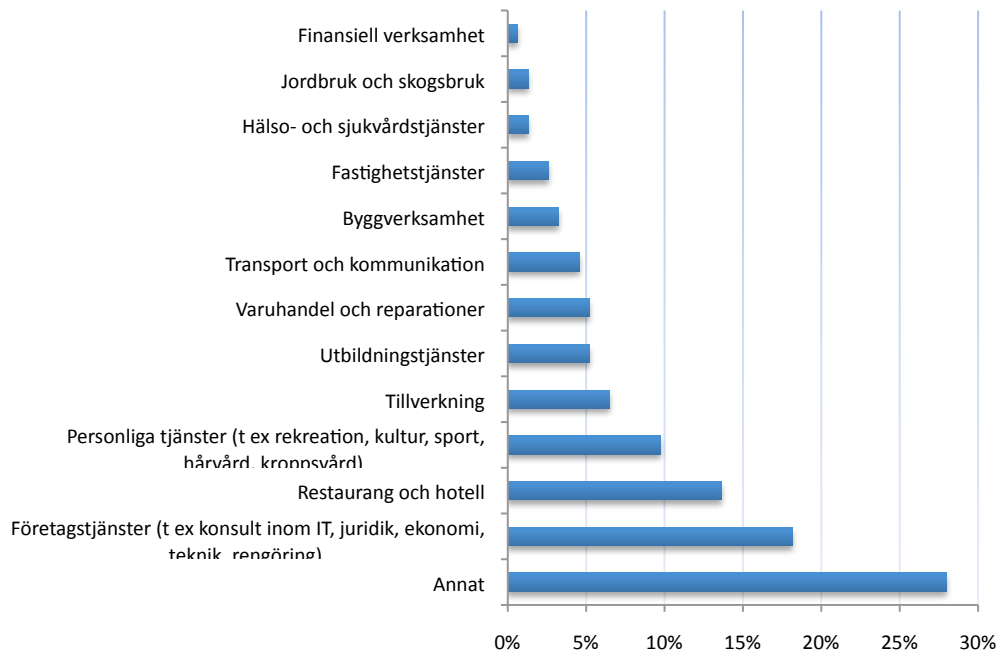
Deltagarna återfinns i huvudsak inom tjänstebranscher. Omkring 10 procent av de svarande är verksamma inom bygg, tillverkning eller jord- eller skogsbruk. Gruppen ”annat” rymmer en rad verksamheter, där merparten är – i likhet med deltagarna i delprogram 2.2. – inom företagstjänster och besök/turism. Branschsammanställningen redovisas i diagrammet nedan:

Diagram 2 Branscher, n=131, Källa: sammanställning av enkäter

⁵ Denna fråga har enbart ställts i Kontigos enkät, varför svaren inte inkluderar de svarande som bevarade Tillväxtverkets enkät i mars 2010.

⁶ Se *Uppföljning och utvärderingsplan, område 3. Kvalificerad rådgivning för etablerade företag*.

⁷ Påpekas bör dock att Tillväxtverket inte utlyste några medel för nätverksprojektet under 2008, då programmet fått en sen start. Under detta år testades endast nätverksmodellen och man tog fasta på de nätverk som redan var etablerade eller på väg att etableras. Detta för att komma igång med arbetet inom delprogrammet. Det fanns vid denna period inget tydligt krav på att nätverken skulle vända sig enbart till etablerade företagare.



Måluppfyllelse för aktivitetsområde 3.1.1

Nedan redovisas måluppfyllelsen för de mål som Tillväxtverket satt upp för verksamheten inom delområdet. Vi räknar här ett mål som uppfyllt om avvikelsen från de uppsatta målnivåerna är mindre än 10 procentenheter, då vi anser att detta får ses som godkänd måluppfyllelse.

Tabell 6. Måluppfyllelse inom delområde 3.1.1

Mål	Måltyp	Utfall
Tillväxtverket ger privata el. offentliga aktörer möjlighet att söka medel för projekt två gånger under programperioden	Utfallsmål	Uppfyllt. Ett antal projektägare har sökt medel två gånger under projektperioden.
Minst 2100 etablerade företagare ska få rådgivning i insatsen	Utfallsmål	Underlaget möjliggör ej uppföljning
80 % av deltagande företagare anser att de har fått kvalificerad rådgivning som motsvarat deras behov	Resultatmål	Uppfyllt. 77 procent instämmer i att rådgivningen varit kvalificerad (anger 3 eller högre). Delvis uppfyllt. 63 procent instämmer i att den motsvarat deras behov (anger 3 eller högre).
80 % av deltagande företagare anser att de har haft nytta av rådgivningen i sin verksamhet	Resultatmål	Delvis uppfyllt. Anges av 66 procent
80 % av deltagande företagare anser att rådgivningen har gett dem förutsättningar att utveckla företaget	Resultatmål	Uppfyllt. Anges av 70 procent (anger 3 eller högre)
75 % av deltagande företagare uppger att de kommer att utveckla sitt företag de närmaste två åren	Effekt mål	Uppfyllt. Anges av 81 procent (varav 32 procent anger att det skett, och 49 procent anger "de närmsta 2 åren").

Utvecklingen har lett till nyanställning?	Effekt mål	Delvis uppfyllt. . Av de företag där utvecklingen skett anger 28 procent nyanställningar (motsvarar 9 företag)
Utvecklingen har lett till omsättning?	Effekt mål	Delvis uppfyllt. Av de företag där utvecklingen skett anger 53 procent ökad omsättning (motsvarar 17 företag)
Andelen inom målgruppen som ges relevant rådgivning för affärsutveckling ökar hos minst hälften av de genomförande aktörerna	Effekt mål	Delvis uppfyllt. Mellan 67 % och 78 % anser i fyra frågor att relevansen i rådgivningen är god (anger 3 eller högre). 4 av 12 projekt anger att andelen företagare med utländsk bakgrund har ökat i och med projektet.
En majoritet av genomförande aktörer har ett år efter insatsen minst 40 % kvinnliga företagare inom målgruppen som ges rådgivning	Effekt mål	Delvis uppfyllt. 7 av 12 projektägare anger att andelen kvinnor bland deras deltagare idag utgörs av 40 % eller fler. Det har emellertid inte gått ett år sedan samtliga projekts avslut.

3.2.3 Enkät till deltagare i delprogram 3.1.2 Lokalt och/eller regionalt förankrade pilotinsatser för förbättrad rådgivning

Inom delområde 3.1.2 har 218 personer kontaktats med en uppföljningsenkät, varav 48 år 2011 och 170 år 2010. Svarefrekvenser uppgår till 29 procent (2011) respektive 25 procent (2010). På samma sätt som ovan har svaren för de båda enkäterna slagits samman och presenteras som en helhet.

Bakgrundsinformation

Av de svarande utgör 34 procent kvinnor, vilket är något högre än för 3.1.1 ovan, men samtidigt betydligt lägre än vad vi sett inom delområde 2.2. Av de svarande uppger 66 procent anger att de är över 30 år, och mindre än 10 procent är under 25 år.

Även om vi vill göra samma förbehåll kring möjligheterna att generalisera slutsatserna ser vi detta som indikativa resultat, som ska ses i ljuset av projektets uttalade målgrupp, såsom det formuleras i Tillväxtverkets utvärderingsplan: ”kvinnor och/eller ungdomar”.⁸

Vid tidpunkten för enkäten drev 40 procent av de svarande företag. Av dessa har strax över en tredjedel anger att de drivit företaget i mindre än 3 år. Det handlar om små företag – 47 procent har 250 tkr eller mindre i omsättning, och strax över 30 procent saknar anställda.

Ser vi till branschtillhörighet är mönstret mycket likt det vi sett för de båda områdena ovan med en hög andel inom tjänstenäringarna, främst inom det som benämns ”Personliga tjänster” och inom ”Företagstjänster”

⁸ Kontigo vill dock nämna att ett antal intressanta projekt riktade mot dessa målgrupper har finansierats inom ramen av programmet. Som ett exempel på detta kan projektet Yump nämnas. Detta projekt riktar sig till unga mellan 20-29 år från miljonprogramsområden som har affärsidéer de vill förverkliga. Målet är att stimulera fler att starta företag med tillväxtpotential. Detta görs genom utbildning, finansiella medel, inkubationsverksamhet, hjälp att bygga kontaktnät och genom mentorsprogram. Projektet anses ha goda möjligheter att få bestående effekter på strukturen då verksamheten idag drivs som ett offentligt/privat partnerskap.

Måluppfyllelse för aktivitetsområde 3.1.2

Nedan återfinns en sammanställning över måluppfyllelsen för de mål som Tillväxtverket ställt upp för delområdet.

Tabell 7. Måluppfyllelse för delområde 3.1.2

Mål	Måltyp	Utfall
Pilotprojekt genomförs med målgrupp kvinnor och eller ungdomar varav 40 % ska vara kvinnor	Utfallsmål	Underlaget möjliggör ej uppföljning
Erbjudandet till blivande, nyetablerade och etablerade företagare som är kvinnor och/eller ungdomar är utvecklade	Resultatmål	Delvis uppfyllt. I den deskresearch som genomförts av slutrapporteringar för projekten inom 3.1.2 kan vi se att det i vissa fall genomförts satsningar riktade särskilt mot kvinnor och/eller unga. Av nio projekt har tre haft uttalat fokus på att rikta sig mot unga och två har riktat sig särskilt mot kvinnor. Därutöver kan vi se att samtliga projekt varit ålagda att bryta sin deltagarförteckning på kön och med en svarsandel på ca 40 % kvinnor i enkäterna kan vi sluta oss till att projekten nått båda könen med sina insatser.
80 % av deltagarna anser att deltagandet har bidragit till ökad kunskap om företagande	Effektmål	Uppfyllt. Anges av 70 procent (svarar 3 eller högre på en femgradig skala)
80 % av deltagarna anser att deltagandet har bidragit till företagsstart alt planer på företagsstart	Effektmål	Delvis uppfyllt. Anges av 69 procent av de som ej var företagare (25 % anger "ja" och 44 % "Ja, inom två år")
80 % av deltagarna anser att deltagandet bidragit till företagets utveckling	Effektmål	Delvis uppfyllt. 67 procent instämmer (anger 3 eller högre på femgradig skala)

Kontigos kommentar om uppföljningsenkäterna och måluppfyllelse inom delprogram 2 och 3

Kontigos intryck är att enkätsvaren på en övergripande nivå indikerar att insatserna nått de uppställda målnivåerna. Detta gäller för såväl för delområde 2.2. som 3.1.1 och 3.1.2. Avvikelsen från de uppsatta målnivåerna är i de allra flesta fallen mindre än 10 procentenheter vilket vi menar får ses som godkänd måluppfyllelse.

Vi anser dock att följande enkätresultat väcker frågor rörande hur väl den tänkta målgruppen för satsningen har nåtts:

- Inom delområde 2.2. har en hög andel av de svarande – nära 30 procent – angett att de inte var företagare då de deltog i satsningen, något som är anmärkningsvärt då målgruppen för område 3 anges vara: "Etablerade företag med utländsk bakgrund med potential att växa".

- Målgruppen för delområdet 3.1.2 insatser har angetts vara kvinnor och/eller ungdomar. Enkäterna visar att merparten av de svarande är över 30 år. Andelen svarande kvinnor uppgår till 34 procent, dvs. merparten av de svarande deltagarna har varit män. Vi menar att det även här finns anledningen att reflektera kring hur väl den avsedda målgruppen nåts med insatserna.

Även om man bör vara försiktig med att generalisera svarsresultaten då svarsfrekvenserna är låga är vår slutsats från enkätsvaren att det finns anledning att tro att den avsedda målgruppen inte fullt ut nåts av insatsen, något som får ses som en förutsättning för att insatserna ska kunna uppfylla sitt övergripande syfte.

I övrigt förefaller satsningen – såväl i delområde 2.2. som i 3.1.1 och 3.1.2 – nått ut till en målgrupp som strukturmässigt liknar bilden av företagare med utländsk bakgrund i stort. Det handlar om sysselsättningsmässigt små företag med låg omsättning och med branschmässig tyngdpunkt i tjänstenäringarna. Avseende branschsammanställning återfinns dock ett antal skillnader hos svarspopulationen och av hela populationen företagare med utländsk bakgrund.⁹

En jämförelse mellan gruppen företagare med utländsk bakgrund i stort avseende branscher visar på vissa skillnader. Då den branschindelning som använts i enkäten inte fullt ut korrelerar med den som används i statistiken ska jämförelsen göras med viss försiktighet. Med detta förbehåll visar en jämförelse att deltagarna inom delområde 3.1.1 är underrepresenterade inom gruppen ”handel och kommunikation”; en grupp som i företagspopulationen i stort står för ca 25 procent av totala antalet företagare, medan den grupp som i enkäten benämns ”varuhandel och reparationer” i enkäten står för ca 5 procent av de svarande. På samma sätt är gruppen ”personliga tjänster” lägre inom svarsgruppen (10 procent) än vad som är fallet i gruppen i stort (där den utgör ca 30 procent) enligt annan tillgänglig statistik.

För delområdet 2.2. är skillnaderna främst att handel är underrepresenterad, samt att andelen inom personliga och kulturella tjänster är betydligt lägre än i populationen i stort.

Även om dessa grupper (i enkäten och i statistiken för samtliga företagare) inte är helt identiska är skillnaden ändå så pass stor att den är värd att peka ut. Vår tolkning av detta är att det indikerar att insatserna inte fullt ut nått ut till ett representativt urval av företagare med utländsk bakgrund.

Den sammanfattande slutsatsen vi drar från uppföljningsenkäterna är att insatserna i stort (även om de generellt ligger något under den önskade procentnivån) ligger relativt nära de uppsatta målnivåerna avseende resultat. Vi ser vidare att svaren indikerar att insatserna inte fullt ut kan sägas nått den avsedda målgruppen avseende kvinnor, ungdomar och etablerade företagare.

⁹ Se *Möjligheternas marknad – En antologi om företagare med utländsk bakgrund*, Tillväxtverket 2010, s. 120.

Resultat som kan ge strukturpåverkande effekter

Inom delprogrammen har ett antal resultat framkommit som på sikt kan leda till systemeffekter. För det första har flera nya nätverk uppstått till följd av delprogrammet. Som vi tidigare beskrivit finns här dock en risk att dessa nätverk är tungrodda och kan kräva fortsatt extern finansiering ytterligare ett tag innan de blir självgående och långsiktigt hållbara. För det andra har metoder framtagits eller utvecklats inom ramen för programmet. Det handlar här både om metoder för att nå målgruppen, hur denna kan attraheras av en insats och om hur målgruppen kan komma i kontakt med andra företagare och därigenom skapa affärer i partnerskap, samarbeten eller kund/leverantörrelationer. Det handlar även om metoder för att i ökad grad använda sig av företagare med utländsk bakgrund som en resurs med kännedom om andra länders affärskultur, vilket kan innebära fördelar i bland annat export- och internationaliseringsfrågor. Emellertid är det inte i dagsläget självklart hur dessa metoder ska spridas till andra berörda aktörer. Vi kan dock se att metoderna många gånger implementerats i projektägarens ordinarie verksamhet redan idag.

3.3 Måluppfyllelse i delprogram 4

Delprogrammet ska knyta samman relevant forskning om målgruppen med programmets praktiska arbete. Måluppfyllelsen i tabellen nedan mäts utifrån hur de deltagare som deltagit vid de konferenser och lärseminarier som anordnats inom ramen av delprogrammet har uppfattat den kunskap och information som de har tagit del av.

Tabell 8, Måluppfyllelse i delprogram 4

Mål	Typ	Utfall
Minst 10 aktörer ska rekryteras till forumet Minst 150 personer ska delta i återkommande konferenser Forumet ska samlas minst 1 gång per halvår Minst 8 kunskapsöversikter, analyser eller liknande har tagits fram under perioden 2008-2010	Utfallsmål	Uppfyllt. Utfallet i forumet har bestått av 2 erfarenhetskonferenser, ytterligare 2 konferenser (en i samverkan med IFS och en slutkonferens) samt ett arrangemang i samband med lanseringen av antologin "Möjligheternas marknad". Med antologin inräknad bör vidare målet om 8 publikationer ses som uppnått.
Minst 80 % av deltagande personer i forumet anser varje år att deltagande är berikande för deras syn på eller arbete inom området	Resultatmål	Uppfyllt
Utvärdering av konferens 20091013	Resultatmål	Uppfyllt. Öppet svarsalternativ på frågan "kan du använda dagens olika presentationer i ditt arbete". Kontigo tolkar svaren som att 32 av 40 svaren dvs 80 % anser att de kan använda informationen i sitt arbete
Utvärdering av lanseringen av antologin 20100528	Resultatmål	Uppfyllt. 100 % av de deltagare som besvarat enkäten anger att de anser att arbetet med antologin i mycket

Utvärdering av lärkonferensen 20101013	Resultatmål	hög grad har varit berikande för deras arbete inom och syn på området Uppfyllt. 86,7 % av deltagare som besvarat enkäten anser att konferensen i sin helhet varit till nytta i deras arbete
Deltagare och andra relevanta aktörer använder den kunskap insatsen har genererat varje år	Effekt mål	För tidigt att uttala sig om detta. Detta kräver en undersökning efter programmets slut. De ovan nämnda indikationerna på att deltagarna anser att forumet berikat deras syn på området samt att de anser att de kan ha nytta av kunskapen i sitt arbete kan ses som en indikation på att man kommer att använda sig av kunskapen även i framtiden

Kontigos kommentar

Baserat på utvärderingar från den konferens som anordnades den 13 oktober 2009, lanseringen av antologin den 28 maj 2010 samt lärkonferensen den 13 oktober 2010 kan Kontigo konstatera att resultatmålen för delprogrammet är uppfyllda. Vi anser dock inte att effektmålet går att mäta i nuläget. Detta delprogram har förändrat karaktär under programperioden och fokus hamnade i ökad grad på framtagandet av den nya kunskapsantologin "Möjligheternas marknad" vilket även har påverkat utfallsmålen.

Resultat som kan ge strukturpåverkande effekter

Ny kunskap om företag som drivs av företagare med utländsk bakgrund har tagits fram under programperioden genom framtagandet av antologin Möjligheternas marknad och övriga analyser. Det faktum att man sålde ut första upplagan av Möjligheternas marknad är ett tecken på att den kunskap som har tagits fram har spridits. Ett annat tecken på detta är att media har uppmärksammat antologin vid ett flertal tillfällen under programperioden, att forskningsinstitutet ES BRI har anordnat seminarier kring innehållet i antologin samt att antologin har använts som undervisningsmaterial på universitet. Det är dock svårt att säkert uttala sig om att kunskapen har spridits till rätt typ av aktörer och att dessa har haft kapacitet att ta till sig kunskapen på ett sätt som garanterar strukturpåverkan och långsiktiga effekter. Ett annat resultat som förhoppningsvis kommer att leva kvar efter programmets slut är de nya kontaktnät mellan forskare och offentliga aktörer som arbetats upp under programperioden. Planer finns på ett fortsatt samarbete kring kunskapsframtagande med en mer internationell inriktning. Hur detta ska finansieras är dock i nuläget oklart.

4 Hinder och förutsättningar för måluppfyllelse

I detta kapitel beskrivs de framgångsfaktorer/kritiska faktorer i programmet och projektens genomförande som antas ha inverkan på programmets resultat och måluppfyllelse. Vi beskriver dessa både på programnivå samt för varje delprogram, då de kritiska faktorerna kan antas skilja sig åt mellan dessa. Vi avslutar sedan med en sammanfattning av de huvudsakliga kritiska faktorerna som vi kunnat se i programmet.

4.1 På programnivå

Förarbetet

Kontigo anser att man genom ett inkluderande utförligt förarbete har lyckats identifiera de mest relevanta områdena att arbeta inom under programmet. Man kan dock konstatera att mottagarkapaciteten inte på ett tillräckligt sätt funnits med i analysen. Man förlitade sig i för hög utsträckning på att genomförarna av insatserna skulle ha verktyg, metoder och kontaktvägar för att nå ut till målgruppen, vilket inte visade sig vara fallet. En stor del av projekttiden gick i flera fall åt till att utarbeta metoder för att rekrytera deltagare till insatserna, trots att fokusgrupper med målgruppen visat på att det fanns ett behov av insatserna. Möjligen gjordes i förarbetet även en överskattning av den verkliga efterfrågan av de olika insatserna. Det är svårt att uttala sig om huruvida svårigheterna att nå ut med erbjudandet till målgruppen beror på att man inte har haft tillräckligt bra verktyg och kontaktkanaler för detta, eller om erbjudandet helt enkelt inte varit tillräckligt attraktivt för målgruppen. Företagare med utländsk bakgrund, precis som företagare generellt, har begränsat med tid och vill tydligt se hur de ska ha konkret nytt av ett deltagande.

Tillväxtverket som programansvarig

Den enkät som Kontigo skickat ut till projektledare för projekten inom ramen av programmet visar att en klar majoritet av dessa ger Tillväxtverket mycket goda betyg vad gäller hjälpsamhet/lyhördhet. Projektledarna anser att man på Tillväxtverket har varit tillgängliga och fungerat som bollplank i genomförandet av projekten, vilket har varit ett viktigt stöd i genomförandet av projekten.

Endast två personer har arbetat med programmet på heltid under den större delen av programperioden.¹⁰ Särskilt år 2009 upplevts ha varit en stressig period då programansvariga fick ta ett mer operativt ansvar än vad som var planerat. Det faktum att Nutek under programperioden omvandlades till Tillväxtverket innebar ett ytterligare stressmoment i genomförandet då programmedarbetare blev tvungna att nyanställas och inga besked kring formerna kring detta kunde ges i god tid, vilket skapade en osäkerhet internt.

¹⁰ Utöver detta har två personer arbetat deltid och ytterligare en anställdes våren 2010.

Kontigo har funnit indikationer på att programmet omfattat allt för många parallella projekt för att man, med de resurser som avsatts, på ett effektivt sätt skulle kunna samordna dessa och få till stånd ett lärande mellan dessa under programperioden, där projekten kontinuerligt hade kunnat lära av varandras misstag och framgångar.

Tillväxtverket har under programperioden kunnat konstatera att korta utlysningar som resulterar i ettåriga projekt inte varit positivt och att längre projekt hade varit att föredra för att åstadkomma önskade resultat. De upprepade utlysningarna har även uppfattats som tids- och resurskrävande för programansvariga.

Tillväxtverket har även konstaterat att det låga antalet ansökningar som inkommit, trots en förlängning av ansökningstiden, har påverkat kvaliteten på de projekt som slutligen kom att godkännas finansiering. Det låga antalet ansökningar kan givetvis bero på att man inte i tillräcklig grad, eller på rätt sätt nått ut med information om möjligheten att söka finansiering inom programmet. Kanske borde man, sett i backspeglarna, ha valt ut färre projekt som höll en högre kvalitet och kunde visa på att man hade kapacitet att genomföra projektet på ett bra och självständigt sätt.

En lärdom är här att det, i ett arbete mot en målgrupp som man är ovan att arbeta strukturerat mot, bör tillsätta extra resurser. I efterhand kan man även fundera över det kloka i att låta allt ansvar ligga på Tillväxtverket centralt. Kanske hade man på ett bättre sätt kunnat sprida ansvaret till de regionala kontoren som dessutom redan har utarbetade kontaktnät genom sitt ansvar för strukturfondsprogrammen.

Vad har valet att arbeta med nya typer av projektägare inneburit?

Utvärderingen har visat att många av de projektägare som kom att driva projekt inom ramen av programmet saknade vana att arbeta gentemot målgruppen. Detta har inneburit att de saknat utarbetade kontaktnät till denna och mycket tid har gått åt till rekrytering av projektdeltagare. Då projektledarna även i många fall varit relativt oerfarna i att driva projekt av detta slag har de behövt mycket stöd från Tillväxtverkets sida. Detta har givetvis inneburit en stor arbetsbörda på de ansvariga för programmet.

I urvalet av projekt har det heller inte ställts några högre krav på projektledarnas/projektägarnas erfarenhet och kännedom om målgruppen, erfarenhet av projektledarskap eller att man tydligt redovisat metoder och verktyg för att nå målgruppen redan i projektansökan. Detta har lett till att många projektledare som inte är tillräckligt kvalificerade för uppgiften har sluppit igenom i urvalsprocessen.

Kontigo vill dock poängtera att det faktum att Tillväxtverket valt att arbeta med för dem nya aktörer har öppnat upp för nya samarbeten med aktörer som offentligt deklarerat att de är intresserade av att arbeta mot målgruppen även efter programmets slut

Styrning och uppföljning

Kontigo uppfattar de uppföljningsplaner som finns kopplade till programmet som ovanligt ambitiösa och strukturerade. Dock menar vi att Tillväxtverket inte i tillräck-

lig grad har lyckats säkra förutsättningar för uppföljning av programmet. Fungerande e-post adresser saknas i flera fall. Målgruppen företagare med utländsk bakgrund har vidare visat sig svår att nå endast genom e-post och för bästa resultat vid uppföljning hade det underlättat om man även samlat in telefonnummer till deltagarna i ökad grad. Vidare har det visat sig att många av de som projekten anger som deltagare i många fall endast har mottagit ett informationsmail eller deltagit vid något enstaka informationstillfälle. Man kan därför fråga sig vilka projekten definierar som deltagare. Vidare kan Kontigo konstatera att läges- och slutrapporter för projekten ser mycket olika ut, detta trots att det funnits en mall för hur rapporteringen ska ske. Detta har försvårat en jämförelse mellan projekten men beror också till stor del på att oerfarna projektledare har uppfattat rapporteringen som besvärlig och belastande.

4.2 Delprogram 1

Kontigo har inom ramen av sitt uppdrag tagit del av den slutrapportering som utföraren av utbildningsinsatserna inom delprogram 1 har genomfört. I denna slutrapport konstateras att det faktum att man haft med aktörer från målgruppen banker i arbetsgruppen har medfört konkreta fördelar i framtagandet av spelet Kulturbanken. Diskussioner kring den produkt som ska tas fram har förts i samråd med möjlig användare, vilket har gett direkt återkoppling på huruvida idéerna är praktiskt eller internpolitiskt genomförbara. Arbetsgruppen har dessutom kunnat få snabb återkoppling från slutanvändarna.

En bedömd framgångsfaktor för bankprojektet är att deltagarna i arbetsgruppen har haft ett kombinerat personligt och yrkesmässigt intresse av att driva frågan. Urvalet av personer till arbetsgruppen underlättades av att de personer som utgjorde denna i olika grad hade upparbetade arbetsrelationer sedan tidigare.

Finanskrisen anses vidare ha minskat det strategiska engagemanget hos bankledningen, då bankerna har haft andra prioriteringar än att delta i utbildningsinsatser.

Tillväxtverket upplevs av den ansvarige för utbildningsinsatserna som "ängsligt" vad gäller framtagandet av ett nytt scoringsystem, som skulle ha möjliggjort en påverkan på strukturerna och systemet på ett mer omfattande sätt än de två spelen antas kunna göra.

4.3 Delprogram 2

Vad som framkommit i undersökningen av delprogram 2 är att projekten präglas av en stor variation och att beroende av inriktning på projektet ser både arbetssätt och framgångsfaktorer olika ut. De två typmodellerna för projekt inom programområdet är dels nätverksbyggande för direkta affärer och dels nätverksbyggande för företagsutveckling. Dessa båda typmodeller faller båda inom programområdet, men är i syfte och genomförande vitt skilda.

Projekt som faller inom typmodell nätverksbyggande för direkta affärer arbetar för att koppla ihop olika företagare som, genom exempelvis partnerskap, samarbeten eller kund/leverantör-relationer, ska få nya affärskontakter. Gemensamt för dessa

projekt är att synen på företagaren är just som en företagare, oavsett om den är av svensk eller utländsk bakgrund, med drivkraften att växa genom att göra affärer.

Projekt som faller inom den andra typmodellen, nätverksbyggande för företagsutveckling, arbetar snarare med nätverk som en marknadsförningskanal för information, utbildning eller rådgivning. Genom dessa nätverk kan exempelvis kontakter skapas mellan företagare i liknande situationer som kan lära av varandras erfarenheter, kontakter där en företagare hjälper en annan med att utveckla sitt företag i en kontext och företagsklimat denne inte är van vid, eller underlätta och tillgängliggöra kontakten med de befintliga stödstrukturer som redan finns.

Gemensamt för dessa båda typer av nätverksbyggande är att det är svårt att nå ut till målgruppen. Företagare med utländsk bakgrund är i låg utsträckning engagerade i företagarföreningar eller andra organisationer och de register som finns över företagare avslöjar inte om det är en företagare med svensk eller utländsk bakgrund.

Kritiska faktorer för nätverksbyggande för direkta affärer skiljer sig inte i någon större utsträckning från de kritiska faktorer som finns i liknande satsningar mot andra målgrupper. Det handlar om att matchningen mellan företagarna blir rätt vad gäller ambitionen med mötet, affärsområdet och så vidare.

En specifik kritisk faktor är synen på företagaren som just en affärsman snarare än som en företagare med utländsk bakgrund. Genom att fokusera på likheterna – viljan att göra affärer – snarare än skillnader i kultur eller kunskapsluckor vad gäller det svenska affärs- och stödsystemet skapas en stor potential för att skapa nya affärer och tillväxt i företagen, där företagarna lär sig om svensk affärskultur genom praktiskt arbete med affärer. Kontigos intervjuer med och enkäter riktade mot projektdeltagare i nätverksprojekt har visat att de som är mest positiva och anser att de har haft störst nytta av projektet är de som deltagit i någon form av bransch- eller intresseinriktad satsning.

När det gäller att bygga nätverk för företagsutveckling handlar mycket om att synliggöra möjligheter och att lära av andras erfarenheter. Denna typ av nätverk behöver ofta hjälp att komma igång. Antingen genom finansiering som incitament för att starta nätverket, eller genom förmedling av kontakter. De relativt korta projektperioderna innebär att många nätverk fortfarande befinner sig i en uppstartsfas.

Målgruppen saknar i relativt hög utsträckning möjligheter till e-postkommunikation vilket också är en försvårande omständighet vad gäller den här typen av nätverksbyggande. Att hålla samman ett nätverk för företagsutveckling och vara påtryckande i kontakterna kan därför vara ett resurskrävande arbete. Risken blir då att nätverket måste administreras med hjälp av extern finansiering, vilket kan påverka möjligheterna till långsiktighet för nätverket.

Tilläggs bör också att målgruppen ofta är småföretagare inom servicebranscher som arbetar mycket och har svårt att komma ifrån under arbetstid, vilket innebär att strukturerade nätverksträffar, såsom frukostseminarier och dylikt, kan vara svårt att

hinna med. Således handlar de kritiska faktorerna för nätverksbyggande för företagsutveckling i mångt och mycket om kommunikation och kontakt med målgruppen.

4.4 Delprogram 3

Liksom i de övriga delprogrammen har några projekt haft svårt att nå ut till målgruppen i den utsträckning man inledningsvis hade hoppats på. Detta tycks mer specifikt gälla ett antal projekt som drivits av privata aktörer. Även om några offentligt drivna projekt också rapporterar svårigheter med att nå ut till målgruppen så tycks de överlag ha lyckats bättre med att engagera målgruppen. Anledningen till detta är sannolikt att vissa projektägare, som t.ex. IFS Rådgivning (ALMI Företagspartner AB), har haft etablerade kontakter med målgruppen långt innan projektet startade.

De aktörer som inte tidigare arbetat med målgruppen företagare med utländsk bakgrund, eller som saknar en etablerad kontakt med dem sedan tidigare, har generellt sett tvingats arbeta hårdare med uppsökande och intresseväckande insatser mot målgruppen, med blandade resultat. Detta i kombination med att projekttiderna upplevts som korta har inneburit ett hinder för måluppfyllelse. Med en förkunskap om, och kanske dessutom en etablerad legitimitet för, att arbeta med rådgivningsrelaterade frågor gentemot målgruppen ökar möjligheterna för att väcka deras intresse. Dessutom ökar det möjligheterna att överhuvudtaget lokalisera målgruppen för nå ut till dem med information om projektet.

Ytterligare en styrka för de projektägare som har tidigare erfarenheter av insatser riktade mot målgruppen är de nätverk och kontakter som man kan utnyttja för att sprida information om projektet och genomföra behovskartläggningar och liknande på ett effektivt sätt. Enstaka projektägare som inte själva haft de resurser och förkunskaper som krävs har engagerat andra aktörer som delat med sig av sina erfarenheter och lärdomar, eller har förmedlat kontakter.

Avgörande för att locka deltagare och etablera ett förtroende hos målgruppen som håller genom hela projektet är att man erbjuder insatser som de upplever att de har ett behov av. Här framstår det som att ett fåtal projekt i framförallt delområde 3.1.1 har misslyckats. Kompetensutvecklande aktiviteter har erbjudits utifrån ett föreställt behov snarare än behov som manifesterats i kartläggningar eller liknande. I ett av dessa projekt rapporteras det att deltagarna inte upplevt någon nytta med aktiviteterna. I några liknande exempel menar några projektledare att man överskattat målgruppens behov av de olika aktiviteter som erbjudits. Kontigos intervjuer med projektdeltagare inom delprogram 3 visar att ett flertal av dessa upplevt det inte funnits tid, kunskap eller vilja att gå in mer specifikt i deras verksamhetsområde utan att man stannat på en alltför generell nivå. Detta har gjort erbjudandet mindre attraktivt.

Näringslivets engagemang har på olika sätt varit centralt för flera projekts framgång. Framförallt berör denna faktor de projekt som arbetat med olika former av mentorer eller inspiratörer, rådgivningskedjor och bedömningspaneler. Engagemanget från relevanta näringslivsaktörer har ökat intresset för projektet och skänkt legitimitet till arbetet. Dessa aktörer har också bidragit med värdefull kompetens och input till projektledningen.

Flera projekt rapporterar att en fullgod intern struktur för uppföljning, t.ex. genom regelbundna projektledarmöten eller en etablerad plan för att kvalitetssäkra arbetet, har varit viktigt för att säkerställa att man gör rätt saker på rätt sätt.

Projektledare inom framförallt delområde 3.1.1 framhåller att det varit viktigt att arbeta utifrån beprövade metoder och arbetssätt som man vet fungerar. Inom delområde 3.1.2 har det varit ett tydligt fokus på att utveckla nya metoder och verktyg för att engagera målgruppen eller erbjuda dem nya vägar till egenförsörjning och rådgivning. Här har det varit avgörande att använda sig av metoder och verktyg som passar de involverade aktörerna och som man uppnått en samsyn kring.

Uppmärksamhet och stöd från tongivande aktörer på olika nivåer upplevs ha varit viktigt för en ganska stor del av projekten. På lokal nivå anges t.ex. stöd från lokalpolitiker, lokala företagarnätverk och stödstrukturer, samt lokalmedia som viktiga för att dels sprida projektidéer och lärdomar, dels för att öka möjligheterna till långsiktig finansiering samt stärka projektägarens legitimitet ur ett målgruppsperspektiv.

4.5 Delprogram 4

Vad som framhållits som kritiskt i genomförandet i delprogram 4 är att engagera rätt personer i framtagandet och sammanställningen av kunskapsläget, samt spridningen till berörda aktörer. Kontigo menar därutöver att långsiktigheten och att säkra möjligheterna till strukturpåverkan är kritiska faktorer för delprogrammet.

Som ett av de främsta resultaten av delprogrammet utgör antologin ”Möjligheternas marknad” och dess framtida utveckling en viktig del det bestående avtrycket av delprogrammet. Vad som framkommit som kritisk faktor i utformandet av antologin var att engagera rätt författare, vilket var ett arbete som krävde oförutsedd energi- och resursåtgång. Förutom kunskap och relevant kompetens krävs också att författarna har tid att engagera sig och medverka till bokens utformande.

För att nå delprogrammets syfte att utveckla och uppdatera kunskapsläget angående företagare med utländsk bakgrund krävs att arbetet institutionaliseras. Det måste finnas en ansvarig aktör med tilldelade resurser och ett engagemang för att bedriva arbetet. Vi menar att det är lätt att tappa bort uppdraget när det inte längre finns ett program genom vilket mandatet utdelas. Vi ser det därför som en kritisk faktor att ta fram och institutionalisera uppdraget och processen på ett sätt som varken blir personbundet eller bortprioriterat till följd av programmets avslut.

Genom undersökningen har vi också sett att en kritisk faktor är mottagaren och målgruppen för kunskapsunderlaget. Att den externa efterfrågan på antologin var stor är givetvis ett gott tecken för det framtida arbetet. Men i förhållande till Tillväxtverkets ambitioner om att integrera arbetet med företagare med utländsk bakgrund i sina övriga verksamhetsområden ser vi den initialt låga efterfrågan internt bland myndighetens tjänstemän som en viktig kritisk faktor. Om detta beror på utformandet av antologin eller på ämnet i sig vet vi inte, men menar att det kanske kan vara värt att överväga att utveckla formen för hur kunskapen presenteras och kommuniceras. Genom att göra kunskapen mer lättillgänglig, tilltalande eller, efter målgrupp, behovs-

baserad kan den få större genomslag och därmed också ges bättre möjligheter till att bidra till systemeffekter.

4.6 Summering av hinder och framgångsfaktorer

Som en summering av ovanstående kritiska faktorer har vi här sorterat dem under tre övergripande kategorier. Dessa kategorier kan ses som generella för hela programmet.

1. Att nå målgruppen

Den första kategorin av kritiska faktorer berör problemen med att nå målgruppen. Företagare med utländsk bakgrund är i lägre utsträckning än andra företagaregrupper engagerade i företagareföreningar och de officiella register som finns över företagare visar inte huruvida dessa har utländsk bakgrund eller inte. Aktörer med stor erfarenhet av att arbeta med målgruppen har ofta bättre utvecklade metoder alternativt redan framtagna register vilket innebär en kortare uppstartssträcka i insatsen än aktörer som tidigare inte arbetat med målgruppen specifikt. Då projekttiderna har upplevts som korta har det varit av stor vikt att snabbt nå ut till målgruppen och rekrytera deltagare.

2. Målgruppens behov och efterfrågan

Den andra kategorin handlar om hur programmet och projekten identifierat behoven. Vi har sett att det många gånger skett en överskattning av den verkliga efterfrågan av olika insatser. Även om målgruppen har uttryckt ett behov är det inte detsamma som att de har möjlighet eller vilja att delta i en aktivitet, till exempel på grund av tidsbrist. Detta gäller oavsett om målgruppen varit företagare med utländsk bakgrund, banktjänstemän eller någon annan. Det har därför varit av vikt att kunna erbjuda metoder och verktyg som är anpassade efter målgruppens olika situationer och möjligheter att ta del av insatsen samt att konkret kunna visa på nyttan av denna.

3. Möjligheter till genomslag

Den tredje kategorin av kritiska faktorer är möjligheterna till genomslag av en insats. Målgruppen företagare med utländsk bakgrund är väldigt heterogen och har varierande behov. Många känner sig inte bekväma i att kategoriseras som företagare med utländsk bakgrund utan ger bättre respons om de istället kan behandlas som vilken företagare som helst. En viktig faktor har varit att fokusera på positiva värden, se företagare som affärsmän samt att göra kunskap, information och möjligheter lättillgängliga, tilltalande och specifikt behovsbaserade för att få större genomslag.

5 Slutsatser och rekommendationer

Kontigo bedömer att programmet för företagare med utländsk bakgrund har varit en lyckad insats, sett till genomförande och resultat. Generellt har programmet följt den programlogik som inledningsvis upprättades och nått flertalet av de mål som formulerats. De synpunkter vi vill framföra rör främst programmets arbete med spridning av resultat och vilka förutsättningar programmet har vad gäller att långsiktigt och hållbart påverka rådande strukturer och system. Samtidigt vill vi betona att detta är en i grunden mer generell problematik som inte enbart rör programmet Företagare med utländsk bakgrund utan programsatsningar i stort där man med tidsbegränsade och riktade aktiviteter och projekt vill påverka system och strukturer i en bestämd riktning.

Nedan följer en diskussion om möjligheterna för programmet för företagare med utländsk bakgrund att påverka rådande strukturer och system, samt vilka rekommendationer Kontigo vill ge inför det fortsatta arbetet med företagare med utländsk bakgrund.

5.1 Strukturpåverkan och förväntade effekter

I utvärderingen har Kontigo sett ett flertal resultat som på sikt kan skapa goda effekter för målgruppen. Dessa effekter kan dock inte sägas ha uppnåtts redan idag, utan vad som uppnåtts i programmet är en grund och möjligheter för att effekter på sikt ska kunna uppstå.

Emellertid har vi också sett att det i flera fall tycks finnas glapp i programmets målformulering och förändringsteori. De insatser som genomförts inom respektive delprogram har övervägande varit riktade mot en specifik grupp människor och de uppföljningsbara målen (utfallsmål, resultatmål och i viss mån även effektmål) mäter främst resultaten för dessa individers/företagares utveckling. Glappet återfinns mellan hur väl en specifik insats har lyckats och hur insatsens resultat kan skapa effekter på systemnivå.

Genom att mäta programmets deltagares nya kunskap och nya kontakter visas i dagsläget endast på just dessa deltagares förbättrade möjligheter till affärsutveckling och inte så mycket om hur möjligheterna för programmets målgrupp i stort har påverkats på systemnivå.

Kontigo vill dock särskilt framhålla delprogram 1 som ett undantag, då det inom detta delprogram funnits en annan typ av mål och programlogik som går ut på att nå och påverka bankernas anställda och ledning, och därmed i ökad utsträckning, systemet – inte den enskilde företagaren.

5.2 Fortsatta utmaningar för att nå strukturpåverkan

Kontigo har genom sin utvärdering av programmet som helhet identifierat ett antal utvecklingsbehov som återstår att hantera för att programmets syften och övergripande vision ska kunna uppnås.

Programmet har i mycket bestått av ett stort antal projekt som varit både geografiskt och tematiskt skilda från varandra. I flera fall kan vi se att de verktyg och metoder som utarbetats eller vidareutvecklats inom ramen för programmet har eller med stor sannolikhet kommer att implementeras i projektägarens ordinarie verksamhet, men hur verktyg som ger goda resultat ska spridas till andra organisationer är inte helt tydligt. En utmaning ligger i att få till stånd ett strategiskt arbete för spridning av den kunskap som framkommit inom programmet.

Inom delprogram 1 har man, exempelvis, under programperioden utarbetat två attitydpåverkande och kunskapshöjande spel som, om de når sina målgrupper, kan komma att bidra till en långvarig förändring. En utmaning ligger här i att hitta effektiva kanaler till målgrupperna, samt att försäkra sig om att spelen verkligen är attraktivt för dessa.

Kontigo konstaterar att en övervägande svårighet under programperioden och inom ett flertal projekt har varit att nå ut till målgruppen för initiativen. Kontigos enkätundersökningen ger även indikationer på att man inte i tillräcklig grad nått ut till kvinnor och ungdomar mer specifikt. Dessa utmaningar kvarstår även i slutet av programperioden då insatser mot målgruppen skall genomföras horisontellt i Tillväxtverkets ordinarie verksamhet och övriga program.

För att man ska kunna visa på effekter och systempåverkan över tid ligger en viktig utmaning i hur man inom ramen av den ordinarie verksamheten lyckas säkra att denna heterogena målgrupp verkligen kan följas upp i praktiken. En viktig del i detta är att lyckas kommunicera både internt på Tillväxtverket och utåt (kanske främst till målgruppen) i vilket syfte denna uppföljning genomförs.

Det är problematiskt att definiera en heterogen målgrupp och definitionen företagare med utländsk bakgrund har under programperioden uppfattats som utpekande för många som ser sig som "företagare" kort och gott. Detta kan vara fallet även med den bredare termen "internationell bakgrund", som lyfts upp som alternativ definition. Programmet har dock samtidigt visat på att målgruppen fortfarande utgör en outnyttjad resurs som i vissa fall kräver specifika former av insatser för att den ska komma till användning på bästa sätt. Hur kan man erbjuda stöd utan att peka ut?

Vi upplever att finansiering är en fortsatt viktig fråga. Ett intressant arbete har inletts under programperioden vad gäller insatser för att utveckla kreditbedömningsprocessen och påverka de kriterier, alternativt utveckla nya kriterier, för standardiserad kreditprövning. För att insatser verkligen ska ha en strukturpåverkande effekt krävs att man, som ett komplement till attitydpåverkan även lyckas undanröja de hinder som kreditprövningen innebär för personer som saknar den historik som krävs i dagens system.

Inom ramen av programmet har många nätverk startats eller utvecklats. Utvärderingen har dock visat att de nätverk som lyckats bäst och uppskattats mest av deltagarna är sådana som specifikt riktat sig till deras intressesfär, då kontakterna har upplevts som mer värdefulla och man har lättare hittat gemensamma intressen. En utmaning ligger dock fortfarande i att konkretisera anledningen till nätverkandet samt etablera länkar mellan företagare med utländsk bakgrund och existerande affärsnätverk/branschnätverk. Huvudfrågan är här att samlas kring utvecklingsområden och frågor där alla deltagare kan se den gemensamma nyttan, oavsett bakgrund

5.3 Rekommendationer inför framtiden

Som vi har konstaterat i utvärderingen har programmet lett till en utveckling av arbetet med att ta tillvara den potential för tillväxt som företagare med utländsk bakgrund utgör och man har också levererat resultat i enlighet med de mål som formulerats för programmet. Samtidigt kan vi konstatera att det finns kvarstående frågor som främst handlar om hur resultaten av programmet i form av utveckling av kunskap, metoder och arbetssätt skall få en vidare spridning så att programmet kan bidra till strukturpåverkan. Tillväxtverket kommer efter programperioden att ha en intern budget på 5 miljoner kr för att fortsätta arbeta med frågor rörande företagare med utländsk bakgrund, men då ingen fortsättning av programmet planeras är en viktig fråga hur programmets resultat skall integreras i och bli en del av Tillväxtverkets ordinarie verksamhet, främst vad gäller nyföretagande, affärsutveckling och finansiering.

Kontigos rekommendationer inför det fortsatta arbetet har därför grupperats i följande två teman,

1. Hur säkra att resultat och prestationer får genomslag?
2. Hur integrera arbete riktat mot målgruppen i verkets ordinarie verksamhet?

Hur säkra att resultat och prestationer får genomslag?

• Fokusera på den potential som målgruppen utgör

Fokus för satsningar riktade mot målgruppen bör ligga på nyttan för alla deltagare, oavsett bakgrund, och ett tillväxtperspektiv bör framhållas. Det handlar här kanske främst om hur man kommunicerar ut och synliggör målgruppen som en viktig resurs exempelvis vad gäller nyttan av utbyte i affärskultur, kännedom om exportmöjligheter, specifika marknadskunskaper.

• Sprid kunskapen till aktörerna i systemet

Tillväxtverket bör ta fram en tydlig handlingsplan för hur kunskapen samt de metoder och ”produkter” som utvecklats under programperioden ska spridas till aktörer i det ordinarie systemet. Vad gäller de resultat som mer är av karaktären ”produkter” är det viktigt att det finns planer för hur dessa skall förvaltas så att de kan användas framöver. Det är viktigt att tydliggöra vem/vilka som ska ansvara för detta samt vilka som bör ta del av vilken kunskap. En viktig del i kunskapsspridningen är även att initiera ett lärande mellan de olika projektägare som deltagit. Detta lärande kräver ett

tydligt uppdrag och en tydlig plan, samt ett tydligt initiativ från Tillväxtverket som sammankallande aktör.

Tillväxtverket bör även framöver agera som en arena för möten och lärande mellan aktörer (forskare, privata och offentliga aktörer) som arbetar med frågor kring affärsutveckling, entreprenörskap och företagare med utländsk bakgrund.

Spridning av framtagna statistik, både internt på Tillväxtverket och externt kan bidra till att öka medvetenheten om tillväxtpotentialen om bredden av branscher inom målgruppen.

• Arbeta vidare med finansieringsfrågan

Det har under programmet framkommit att man för att få till stånd en påverkan på det finansiella systemet, utöver attitydpåverkan och kunskapshöjning riktad mot bankanställda och företagare, även behöver påverka systemet på en mer övergripande nivå. Det rör sig här om insatser för att utveckla kreditbedömningsprocessen och påverka de kriterier, alternativt utveckla nya kriterier, för standardiserad kreditprövning.

Kontigo anser att Tillväxtverket, i egenskap av myndighet med sektorsansvar för näringslivsutveckling, bör se till att driva detta arbete vidare och initiera att en dialog förs med berörda parter. Arbetet bör ske i nära samarbete med intressenter både från banksektorn och målgruppen företagare med utländsk bakgrund. Viktigt är att kommunicera och diskutera den gemensamma nyttan.

Hur integrera arbete riktat mot målgruppen i Tillväxtverkets ordinarie verksamhet?

• Synliggör målgruppen i intern styrning och planering

En viktig förutsättning för att målgruppens potential och behov skall få en fortsatt uppmärksamhet i Tillväxtverkets verksamhet, främst då nyföretagande, affärsutveckling och finansiering är att tydliga mål vad gäller målgruppen formuleras. Vidare att satsningar och arbete riktat mot målgruppen får genomslag i de strategi- och planeringsdokument som tas fram för verksamheten.

• Utveckla en programlogik med fokus på strukturpåverkan

En lärdom från programmet är vikten av en programlogik som inte enbart sätter fokus på genomslag i målgruppen utan även fokuserar på hur avgränsade programsatningar också kan bidra till att påverka rådande strukturer och system och få genomslag bland aktörer i systemet som inte har varit involverade i de aktiviteter och projekt som genomförts inom programmets ram.

• Ställ krav vid utlysningar inom ordinarie program

Tillväxtverket bör vid utlysningar inom ramen av sina ordinarie program ge incitament för projekt att avsätta tillräckliga resurser för att nå målgruppen. Detta är

mycket viktigt då målgruppen visat sig svår att nå. Projektägare bör även tydligt i sina ansökningar kunna redovisa vilka metoder som ska användas för att nå målgruppen.

Målgruppen bör även skrivas in om en prioriterad del i hela processen med att ta fram nya program. Tydligare kravprofiler bör även tas fram vad gäller projektledarnas kunskap och erfarenhet.

• Initiera ett lärande kring mainstreaming och integrering

Tillväxtverket kan, med största sannolikhet, lära av andra organisationer som integrerat ett arbete riktat mot denna målgrupp i sin ordinarie verksamhet. Kan man exempelvis lära från Almi/IFS om hur har deras integrationsarbete gått till, eller dra lärdomar från andra områden där mainstreaming tillämpas, så som jämställdhetsområdet? Viktigt är dock att tydliggöra vem som tar ansvar för denna process.

• Utveckla former för internt lärande kring målgruppens behov och förutsättningar

Jämte satsningar på mainstreaming och integrering i ovanstående verksamhet ser vi ett behov av att Tillväxtverket hittar former för att hålla samman kunskapen om målgruppen företagare med utländsk bakgrund. Detta är en förutsättning för att man på ett sammanhållet och strategiskt sätt skall kunna integrera arbetet med målgruppen i Tillväxtverkets olika verksamheter.

• Upprätta en strategi för uppföljning av arbetet gentemot målgruppen

Tillväxtverket bör utforma en tydlig strategi för hur arbete mot målgruppen ska följas upp inom ramen av den ordinarie verksamheten. Viktigt är här att man har en tydlighet för hur man kommunicerar både internt och externt för varför man följer upp målgruppen. Strategin för uppföljningen bör även inkludera vilken typ av mål som är mest relevanta för uppföljning. Eventuellt innebär en uppföljning av målgruppen också, om möjligt, att denna måste delkategoriseras bättre med fler mätbara kontextfaktorer.

Bilaga 1. Om enkäterna

Inom ramen för utvärderingen har Kontigo genomfört fyra enkäter. Målgrupperna har både bestått av projektdeltagare och projektledare för programområde 3.1.1 Kvalificerad rådgivning för etablerade företag och 3.1.2 Lokalt och/eller regionalt förankrade pilotinsatser för förbättrad rådgivning samt programområde 2.2 Nätverk som stöd för utveckling. Tillväxtverket har själva genomfört en enkätuppföljning under inledningen av 2010, för en komplett beskrivning av bortfall och metod för denna hänvisar vill till Tillväxtverkets underlagsdokument.

Enkäterna har genomförts som webbenkät som besvarats direkt på nätet. De svarande kontaktats via e-post utskick innehållande en kort presentation av utvärderingens syfte samt en länk till enkätformuläret. Kontaktuppgifterna till de svarande har tillhandahållits av Tillväxtverket, som samlat in dessa från respektive projektledare.

Deltagarenkäterna har bestått av ett 20-tal frågor – antalet frågor har varierat beroende på hur de respondenterna svara – som handlat om den upplevda nyttan av att delta, samt vilka eventuella effekter de tycker sig se på sina företag och organisationer.

Enkäten till projektledare har dels handlat om förutsättningar för genomförande av projektet, projektledarnas uppfattning av måluppfyllelse samt i vilken utsträckning nya verktyg och metoder utvecklats.

Enkäterna till deltagare i projekten har varit öppna för svar under perioden 2011-01-24 till 2011-02-14. Under denna period har, två påminnelseutskick gjorts. Enkäten till projektledare har varit öppen för svar från 2011-01-31 till 2011-02-14. Även för denna enkät har två påminnelseutskick gjorts.

Svarsfrekvens och bortfall

De olika enkäterna skiljer såg åt avseende det förhållandevis stora bortfallet. Av de totalt när 1050 utskick som gjorts inom ramen för de fyra enkäterna, kan tre typer av bortfall utläsas:

1. Man låter bli att svara utan att ange orsak. För denna grupp vet vi inte om det fått utskicket, och vi har inte haft någon interaktion med de svarande.
2. Man avböjer att delta – antingen genom att själv klicka på den länk som återfinns för detta eller genom att höra av sig och meddela detta. Som de främsta orsakerna för att inte delta är:
 - 2.1. De svarande känner inte till/minns inte att deltagit i projektet och tycker sig därför inte vara målgruppen för enkäten.
 - 2.2. De svarande anser att de deltagit i så låg grad att de inte ser som meningsfullt att delta.

- Slutligen finns antal felaktiga eller inaktuella kontaktuppgifter bland de listor som TVV samlat in, andelen felaktiga adresser (där e-posten inte kommit fram) uppgår till mellan 7-12 procent beroende på enkät.

Vi känner inte till orsakerna till varför man inte valt att svara (grupp 1 ovan), men ett antal faktorer kan tänkas ha inverkat:

För det första att man inte känner till att man deltagit i projekt med finansiering från Tillväxtverket, och därför väljer att inte delta (och inte heller aktivt avanmäla sig). Omkring 10 procent av de som fått enkäten har av aktivt avanmält sig men det är rimligt att anta att dessa utgör en väsentlig andel av gruppen som inte svarat.

Vidare har den korrespondens som förts med mottagare av enkäten som hört av sig indikerar att det i flera fall handlar om att man haft mycket litet kontakt med projektet, och i vissa fall menar att man aktivt bett att inte vara med, men ändå kommit med på utskickslistan.

Hur stort detta problem är för gruppen som inte återkopplat är svårt att säga, men vi finner det sannolikt att även detta påverkat svarsfrekvensen negativt. Arbetet med intervjuer med deltagare som genomförts som komplement till enkätsvaren har visat att det varit svårt att hitta personer som vill ställa upp på intervju. Ett vanligt förekommande skäl till att inte vilja delta är just att man inte anser sig ha deltagit i ett projekt i tillräcklig omfattning.

Att enkäten har genomförts på svenska kan tänkas minskat benägenheten att svara på enkäten då stora delar av målgruppen sannolikt inte har svenska som modersmål.

Slutligen återfinns det ett antal faktorer som bidrar till att minska svarsbenägenheten i enkäter mer generellt och som sannolikt spelat in även här, såsom registerrädsla, bristande tid, tekniska faktorer såsom skräppostfilter etc. vilket gör att e-posten inte når fram.

Svarsfrekvenserna varierar mellan de fyra enkäterna, men är generellt relativt låga. Tabell 9 nedan redovisar svarsfrekvenserna för respektive enkät. Svarsfrekvensen beräknas här som andelen giltiga utskick genom antalet svar. Vi har även inkluderat bortfallet för de enkäter Tillväxtverket skickat ut 2010 i tabell 10. Dock kan vi inte ge en likna detaljerad sammanställning av bortfallet.

Tabell 9. Svarande och svarsfrekvens för enkäter 2011

	Antal utskick	Ej kontaktbar	Avanmäld/ målgrupp	Ej Antal möjliga svar	Antal svar	Svarsfrekvens (%)
Enkät 2.2.	528	32	43	453	163	36 %
Enkät 3.1.1	481	42	29	409	116	28 %
Enkät 3.1.2	48	15	4	24	7	29 %
Projektledare	32	4	1	28	20	71 %
Sammanlagt	1089	94	77	914	306	33 %

Tabell 10. Svarande och svarsfrekvens för enkäter 2010, Källa: Tillväxtverket.

	Antal svar	Svarsfrekvens
Enkät 2.2.	52	49 %
Enkät 3.1.1	49	29 %
Enkät 3.1.2	43	25 %
Projektledare	11	91 %

Vid en jämförelse med liknande uppföljningar Kontigo genomfört under de senaste åren kan dock konstateras att svarsfrekvensen här är lägre än vad som brukar vara fallet. Den låga svarsfrekvensen gör att generaliseringar av resultaten och jämförelser mellan projekt ska göras med försiktighet.

För att komplettera den låga svarsfrekvensen har ett antal fördjupande intervjuer med deltagare genomförts. Ur bortfallssynpunkt kan konstateras att svaren från intervjuerna inte avviker från enkätsvaren och snarast förstärker den bild som framkommit där.