

# Utvärdering av projektet »Jämställt näringsliv i Jämtlands län«

RESURSCENTRA – ÅTIGÅRNS EKONOMISKA FÖRENING

Helena Lund  
Markus Burman  
Sweco Eurofutures AB



---

# RAPPORT

---

## UTVÄRDERING AV PROJEKTET "JÄMSTÄLLT NÄRINGS LIV I JÄMTLANDS LÄN"

RESURSCENTRA - ÅTIGÅRNS EKONOMISKA FÖRENING



**Sweco Eurofutures AB, 2013-04-15**

Helena Lund  
Markus Burman

1 (21)

**Sweco**  
Kaplansbacken 10  
Box 415  
SE-101 28 Stockholm, Sverige  
Telefon +46 (0)8 6130800  
Fax +46 (0)8 6130808  
[www.sweco.se](http://www.sweco.se)

Sweco EuroFutures AB  
Org.nr 556342-6559  
Styrelsens säte: Stockholm

Helena Lund

Telefon direkt +46 (0)8 6130813  
Mobil +46 (0)730 502724  
[helena.lund@sweco.se](mailto:helena.lund@sweco.se)

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1</b>	<b>Bakgrund och uppdrag</b>	<b>3</b>
1.1	Projektet Jämställt näringsliv i Jämtland	3
1.2	Swecos uppdrag	3
<b>2</b>	<b>Metod och materialinsamling</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Projektets genomförande</b>	<b>5</b>
3.1	Hur var det tänkt?	6
3.2	Den interna organisationen	6
3.3	Partnerskapets/strategigruppens roll	7
3.4	Planerade aktiviteter	8
3.5	Med- och motkrafter som har identifierats i genomförandet	11
<b>4</b>	<b>Resultat och mervärde</b>	<b>15</b>
4.1	Lärdomar	16
	<b>Bilaga 1. Kommentar till utvärdering av projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län</b>	<b>19</b>
	<b>Bilaga 2: Projektledarens kommentar</b>	<b>21</b>

## 1 Bakgrund och uppdrag

Sweco Eurofutures har anlåtts för att genomföra en utvärdering av projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län. Projektet har drivits av resurscentrum Åtigårns ekonomiska förening i Jämtland med finansiering från Tillväxtverkets nationella program Resurscentra för kvinnor.

### 1.1 Projektet Jämställt näringsliv i Jämtland

Jämställt näringsliv i Jämtlands län startade hösten 2011 och avslutades i mars 2013 efter tre månaders förlängning. Fokus i projektet har varit företagande kvinnors villkor och projektets mer övergripande syfte har varit att öka konkurrenskraften och tillväxten i Jämtlands län och att skapa en mer attraktiv region med ett dynamiskt och diversifierat näringsliv. Tillväxtverket beviljade 2011 ca 2,5 miljoner kronor till Åtigårn Ekonomisk Förening för att genomföra "Jämställt näringsliv i Jämtlands län".

Det långsiktiga målet var att uppnå ett jämställt näringsliv genom att öka kapitalförsörjningen till kvinnors företagande, förändra innovativa miljöer och kluster så att de även utvecklas utifrån kvinnors kompetenser, erfarenheter och intressen samt att förbättra kvinnors möjligheter att verka och utvecklas som innovatörer och entreprenörer så att villkoren blir mer jämställda. Jämställt näringsliv i Jämtlands utgångspunkt är att, för att få fler företagande kvinnor och framförallt fler framgångsrika företagande kvinnor i Jämtlands län, behöver de strukturer och de villkor som kvinnor och män möter kartläggas och synliggöras.

Genom att organisera befintliga aktörer som har till uppgift att främja företagande i länet i ett partnerskap skulle projektets mål uppnås. Idén med partnerskapet var att de efter deltagandet skulle se och förstå företagande kvinnors villkor och behov på ett tydligare sätt genom ökad kunskap om kvinnors företagande. Utifrån nya kunskaper skulle partnerskapet formulera en regional strategi för ett jämställt näringslivsarbete i Jämtland.

### 1.2 Swecos uppdrag

Mot denna bakgrund har Sweco Eurofutures fått uppdraget av Åtigårns Ekonomiska förening att utvärdera projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län. Utvärderingen ställer framför allt frågor om projektets genomförande och resultat, men fokuserar även på frågor om motstånd, med- och motkrafter i projektets genomförande och regionala kontext.

## 2 Metod och materialinsamling

### *Dokumentstudier*

Initialt har Sweco Eurofutures gått igenom relevanta projektdokument såsom projektansökan, dokumentation från aktiviteter, mötesanteckningar, projekt-

/verksamhetslogik, tidningsartiklar och enkätsvar från följeforskningen av resurscentra programmet.

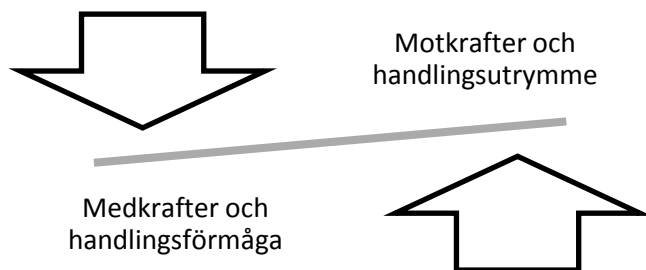
Fokus i materialgenomgången har legat på måluppfyllelse och genomförandeprocessen. Detta för skapa en övergripande bild av projektets insatser och för att möjliggöra en bedömning av hur insatserna svarar upp mot projektets uppsatta mål.

### Intervjuer

Utvärderingens huvudsakliga materialinsamling baseras på intervjuer med projektmedarbetare, deltagare i projektets strategigrupp och andra relevanta regionala aktörer. En forskare som följt projektet har även konsulterats. Fokus i intervjuerna har i stora drag varit frågor om hur intervjupersonerna har uppfattat projektet och dess möjligheter att verka i regionen, det vill säga. vilka med- respektive motkrafter har funnits för projektet att hantera.

### Struktörsanalys

I en utvärdering av ett program eller projekt som rör jämställdhet i regionalt tillväxksammanhang är det viktigt att fånga de individuella upplevelserna likväl som de strukturella förutsättningarna. I projekt Jämställt näringsliv i Jämtlands län har man dessutom lyft fram frågan om motstånd vid jämställdhetsarbete som ett relevant perspektiv att spegla projektet gentemot.



Figur. Med- och motkrafter

Som teoretisk och vetenskaplig utgångspunkt i utvärderingen använder därför Sweco bland annat den så kallade struktörsanalysen. "Struktör" är ett begrepp utvecklat av Yvonne Hirdman<sup>1</sup>, som utgår ifrån ett aktörs- och ett strukturperspektiv. En struktörsanalys innebär en granskning av (sam)spelet mellan handlingsutrymme (som ges av strukturen) och handlingsförmåga (aktör). Syftet är att identifiera med- och

<sup>1</sup> Yvonne Hirdman (1988). Genussystemet. Reflexioner över kvinnors sociala underordning. KVT. Nr 3 (2001) Genus – om det stabilas föränderliga former. Liber.

motkrafter (dvs. förutsättningar och hinder) i aktörernas omgivning samt att analysera deras förmåga att hantera dessa.

Struktöranalysen har i denna utvärdering använts för att identifiera med- och motkrafter (förutsättningar och hinder). Genom forskning och beprövad erfarenhet finns kunskaper om med- och motkrafter på olika nivåer (samhälls, organisatorisk, individuell) som påverkar ett projekts utvecklingsarbete. Frågor som är intressanta att belysa i projektet med hjälp av struktöranalys är till exempel huruvida aktörerna fått ny kunskap och insikter om sina förutsättningar och möjligheter att verka för ökad jämställdhet, samt hur mottagningskapaciteten hos relevanta organisationer (t.ex. Länsstyrelsen och Region Jämtland) ser ut.

**Utvärderingen har fokuserat på följande huvudsakliga utvärderingsfrågor:**

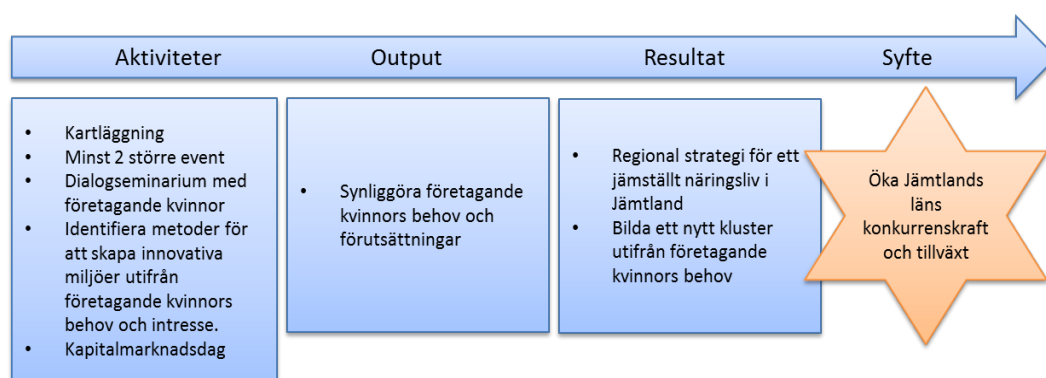
1. Har de i förväg uppsatta målen för projektet uppfyllts?
2. Har organisation, styrning och resurser varit de rätta givet insatsen?
3. Har det funnits tydlig ansvars- och arbetsfördelning inom projektorganisationen?
4. Har arbetet löpt på bra (hur gick det inledningsvis, höll tidsplaner, etc)? Finns det praktikaliteter som på ett eller annat sätt påverkat projektgenomförandet?
5. Har samverkan med externa parter fungerat som tänkt?
6. Har det funnits en tydlig förändringsteori i projektet?
7. Vad har man producerat i projektet (seminarier, träffar, skrifter m.m.)?
8. Vilket mervärde skapar projektet och vilken additionalitet har det relativt ordinarie strukturer?
9. Vilka med- och motkrafter (inklusive motstånd) har funnits i arbetet med projektet?
10. Vilka är de viktigaste lärdomarna från arbetet med projektet?
11. Vilka kritiska faktorer (hinder och nödvändiga förutsättningar) kan konstateras för framtida liknande projekt och baserat på projekterfarenheterna?

### 3 Projektets genomförande

Följande kapitel redogör för projektets genomförande och besvarar frågor som: Har arbetet löpt på bra (hur gick det inledningsvis att komma igång, höll tidsplaner, praktikaliteter i uppstarten)? Vad har man gjort i projektet? Finns det praktikaliteter som på ett eller annat sätt påverkat projektgenomförandet? Har samverkan med externa parter fungerat som tänkt? Har det funnits en tydlig förändringsteori i projektet?

### 3.1 Hur var det tänkt?

Nedan illustreras hur projektet var tänkt att fungera, dess projektlogik. Genom en rad aktiviteter skulle företagande kvinnors behov och förutsättningar att verka i regionen synliggöra samt öka kunskapen om kvinnors företagande bland de företagsfrämjande aktörerna. Tillsammans med en strategigrupp bestående av aktörer från det företagsfrämjande systemet skulle sedan en regional strategi tas fram inom projektet och sedan implementeras i det företagsfrämjande systemet. Ett nytt kluster skulle bildas utifrån insamlade kunskaper om företagande kvinnors intressen och behov. Tillsammans skulle detta på sikt öka jämställdheten i näringslivet i Jämtlands län och därmed öka regionens konkurrenskraft och tillväxt.



Projektets logiska koppling bygger till stor del på externa aktörers engagemang i arbetet med strategigruppen och senare även implementerandet av den tänkta strategin för ett jämställt näringsliv i Jämtlands län.

### 3.2 Den interna organisationen

Initialt bestod den interna projektgruppen av projektledaren, en projektcoach, en webbansvarig och ytterligare en resurs med skriv- och moderatorskunskaper. Projektet har dock först och främst drivits av projektledaren, inte minst på grund av att den övriga projektorganisationen har ändrats under projektets gång.

Under det första året fanns en projektcoach på plats för att hjälpa projektledaren med att lägga upp projektet strategiskt. Inledningsvis fanns även en webbansvarig med i projektet som arbetade på konsulttimmar. Samarbetet i gruppen har dock fungerat mindre bra och allt mer arbete sköttes av projektledaren och allt färre konsulttimmar användes.

Att samarbetet inte alltid har fungerat beror på att viss intern kritik mot projektets riggning har förekommit där man menat att det saknats en tydlig styrning mot målen i projektet. Det har saknats en tydlig kommunikation om projektets inriktning och arbetssätt vilket har lett till att förförståelsen för projektet och förväntningarna på vad projektet ska uppnå har skilt sig åt i projektgruppen. För projektledaren har processen med att ta fram en



jämställdhetsstrategi varit det viktiga, medan andra har tyckt att strategin i sig är målet. Det har därmed rått oenighet om projektets styrning och inriktning. Projektet har därmed drivits av projektledaren som har tagit in stödresurser efter behov. T.ex. har en processledare tagits in inför det sista strategigruppsmötet och ett antal genusforskare har konsulterats under arbetets gång.

### 3.3 Partnerskapets/strategigruppens roll

Ett partnerskap/strategigrupp med aktörer från stora delar av det offentliga företagsfrämjande systemet tillsattes redan under arbetet med projektansökan. Syftet med strategigruppen var att dra riktlinjer för, och formulera, en regional strategi för ett jämställt näringsliv i Jämtlands län. Denna skulle sedan leva vidare efter projektets avslut genom att strategigruppen skulle arbeta utifrån strategins riktlinjer och ansvarsfördelning. Samtliga aktörer i strategigruppen har inlämnat skriftliga avsiktsförklaringar för sitt

**Partnerskapet/strategigruppen har bestått av:**

- **ALMI Företagspartner**
- **Investa**
- **Länsstyrelsen i Jämtlands län, Näringslivsenheten**
- **Mid Nordic Business Arena**
- **Mitt universitet**

deltagande i projektet.

Arbetet i strategigruppen har dock inte fungerat som önskvärt och man nådde inte konsensus kring problemfrågeställningarna. Därmed kunde man inte heller nå det övergripande målet att gemensamt formulera en regional strategi för ett jämställt näringsliv i Jämtlands län.

Kritik har riktats mot organiserandet av strategigruppsarbetet, dels att möten ställts in för att delar av gruppen inte har kunnat och att det sen har varit rörigt i projektets försök att boka upp nya tider, dels att det varit otydlig kommunikation kring syftet med mötena och arbetet. Utifrån intervjuerna har det även framkommit att det varit otydligt vad strategigruppens arbete syftade till, vilket kan bero på att personer har bytts ut och tillkommit under året. Deltagandet i strategigruppen har varit lågt, trots skrivna avsiktsförklaringar till att delta i projektet, vilket har försvårat arbetet.

### 3.4 Planerade aktiviteter

Ett flertal aktiviteter har genomförts inom ramen för projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län. I förhållande till den ursprungliga aktivitetsplanen i ansökan till Resurscentra programmet har flera av aktiviteterna modifierats under projektets gång. Detta har då gjorts efter samråd med Tillväxtverket.

- *Kartläggning företagsstöd*
- *Kapitalmarknadsdagar*
- *Studiebesök, England*
- *Dialogträffar med företagande kvinnor*
- *Strategigruppsmöten*
- *Slutkonferens*

#### *Kartläggning företagsstöd*

En kartläggning av företagsstöden i regionen ur ett genusperspektiv har tagits fram av forskare med anknytning till projektet. En av anledningarna till att låta ett forskarteam göra kartläggningen var att öka produktens legitimitet. Kartläggningen var tänkt att ha som utgångspunkt för arbetet med att ta fram en regional strategi, för att med fakta visa *hur det ser ut*.

Kartläggningen visade på en sned fördelning av företagsstödet i regionen. Detta ansågs intressant men resultaten har mottagits på skilda sätt av olika aktörer. Åsikter som har framkommit om kartläggningen är att den utpekar organisationer i det företagsfrämjande systemet som icke jämlika. De menar att handläggarna som fördelar stödet gör sitt bästa för de företagsidéer de tror på oavsett företagarens kön och att det är en systemfråga snarare än en individfråga.

I och med att ansvaret läggs över på systemet har inte kartläggningen mottagits som hoppats då syftet var att få aktörer i länet att agera annorlunda utifrån ny kunskap. Det visar dock ändå hur viktigt det är att visa på hur det ser ut. En viktig diskussion borde också kunna föras ur ett systemperspektiv. Aktörerna i det företagsfrämjande systemet anser att de gör så gott de kan för att hitta lösningar till samtliga företagare som kommer till dem, men systemet värderar och godkänner vissa saker och andra inte. Kartläggningen har även fått uppmärksamhet i andra forum.

#### *Kapitalmarknadsdagar*

En av de två större aktiviteter som planerades för projektet var en kapitalmarknadsdag för kvinnor. Vid initiala diskussioner i projektet beslutades dock att de istället borde delta vid Åre Kapitalmarknadsdag (8- 9 mars 2012), och bjuda med företagande kvinnor i länet. Omkring 20 företagande kvinnor i länet deltog vid Åre Kapitalmarknadsdag genom projektet. På Kapitalmarknadsdagen fick de enligt egen utsago stort utrymme och medial uppmärksamhet genom att de finansierade Gudrun Schymans deltagande och medverkan på ett "mingel". De företagare som hade följt med till Åre var nöjda med sitt deltagande och anser att deltagande vid liknande konferenser/träffar är viktiga för att skapa affärer.

Gudrun Schymans anförande om fördelning av företagsstöd gav stor uppmärksamhet. I en efterföljande artikel i Östersundsposten (13/ 3 2012) skrevs:

*"Över 95 procent av de statliga företagsstöden i Jämtlands län delas ut till företagande män. Samtidigt svarar kvinnorna i länet för över 30 procent av företagen. Snedfördelningen av stöden uppmärksammades i tidningen Affärers senaste nummer. När Gudrun Schyman gästade Åre Kapitalmarknadsdagar i förra veckan reagerade hon på uppgifterna: - Jag blir bedrövad över statistiken och jag tror att det ser likadant ut på andra Länsstyrelser som delar ut dessa stöd. Det är allvarligt att den högst ansvarige chefen inte tar itu med problemet utan det fortgår, säger hon. – Det allvarliga är att det är våra skattepengar som i befintliga strukturer undanhålls kvinnor som är företagare. Strukturerna måste utmanas och förändras och det är ett jobb för den högst ansvarige på myndigheten i det här fallet Länsstyrelsens chef. Britt Bohlin är i sin roll som Landshövding chef över Länsstyrelsen. Hon lovar att återkomma med besked i frågan vid ett senare tillfälle."*

Artikeln ovan följdes av ett svar från chefen för företagsstöd på länsstyrelsen (publicerad 6/ 3, 2012) där denne menade att:

*"Att det är fler män som får pengar är för att kvinnor är i branscher som inte är stödberättigade. De som kan få stöd måste ha en egen produktion av varor och tjänster, en fast verksamhetsplats i länet och konkurrenter utanför regionen. Så är regelverket. Kvinnors företag når inte utanför den lokala marknaden".*

Exemplet ovan kan sammantaget ses som ett relativt innovativt arbetssätt där Åtigårn med små resurser gjort ett avtryck i debatten om jämställdhet kopplat till företagande regionalt. Makthavare tvingas t.ex. svara direkt inför allmänheten.

#### *Studiebesök, England*

Initialt planerades en Triple helix konferens för att belysa företagande kvinnors villkor samt för att ge främst politiker och beslutsfattare redskap för att kunna formulera en politik som främjar ett jämställt näringsliv i länet. Tidigt stod det dock klart att det inte fanns resurser och förankring i länet för att genomföra detta på ett bra sätt. Efter

kontakter med en organisation - Women's International Centre for Economic Development (WICED) - som arbetar för att främja kvinnors företagande i Liverpool, England beslutades att förlägga konferensen där i stället i kombination med ett studiebesök på detta klusterinitiativ/nätverk/företagshotell. Idén var alltså att resurscentra skulle åka tillsammans med strategigruppen till England på studiebesök. Men i och med att media hade uppmärksammat offentligt finansierade resor valde deltagarna i strategigruppen att inte åka. De deltagande i strategigruppen har även påpekat att en sådan aktivitet måste förankras tydligare inledningsvis om man vill att samtliga ska ha möjlighet att delta. I och med att deltagandet från regionala aktörer uteblev, uteblev även resultatet att politiker och beslutsfattare inspirerades till att utveckla redskap för att främja ett jämställt näringsliv i länet.

Projektledaren för Jämställt näringsliv i Jämtland samt ytterligare en representant för resurscentra reste dock till England för att få input till en liknande satsning i Jämtland. Klusterinitiativet/nätverket/företagshotellet har en majoritet kvinnliga företagare hos sig, men är inte enbart till för kvinnor utan utgår ifrån ett jämställdhetsperspektiv. Efter konferensen har kontakter tagits med nätverk i regionen. Planer på att starta ett initiativ/nätverk som på sikt kan bli självförsörjande diskuteras för närvarande. Z-group ekonomiska förening är ett existerande nätverk i regionen för skogs- och verkstadsindustriföretag som står som förebild för en liknande satsning.

#### *Dialogträffar med företagande kvinnor*

I projektbeskrivningen uppges även att man inom ramen för projektet ska genomföra dialogmöten i länets kommuner med företagare om företagandets villkor. Detta för att projektet ska vara förankrat och utgå från företagande män och kvinnors villkor och för att identifiera företagande kvinnors behov och intressen. Dialogträffar har genomförts i samband med strategigruppsträffarna (tre stycken) då företagande kvinnor har bjudits in till efterföljande mingel. Omkring 15 företagare har anslutit till dessa träffar och då fått möjlighet att möta både andra företagande kvinnor och representanter för det företagsfrämjande systemet.

#### *Strategigruppsmöten*

Tre av fyra planerade strategigruppsmöten har hållits under en tidsperiod på ett år. Strategigruppens mål var att ta fram en regional strategi för ett jämställt näringsliv i Jämtlands län. Det första steget mot en regional strategi var att upphandla och organisera projektteamet samt att ha ett personligt möte med var och en av deltagarna i Partnerskapet. Det senare för att tydliggöra uppdraget, dokumentera de problem som de upplever i sin verksamhet utifrån, samt ta in förslag på upplägg av kommande arbete.

Syftet var att förbereda genomförandet av projektet så att det blir så effektivt och lyckat som möjligt.

Strategin var tänkt att tas fram i konsensus i partnerskapet/strategigruppen. Träffarna har inletts med presentationer om bilden av Jämtland ur ett jämställdhetsperspektiv av forskare på området. Detta för att öka kunskapen om jämställdhetsproblematiken bland deltagarna i strategigruppen. Deltagarna i strategigruppen representerar stora delar av det offentliga företagsfrämjande systemet i Jämtland och förhoppningen har dessutom varit att de ska sprida den nya kunskapen i sina "hemma" organisationer. Då samverkan mellan projektet och de deltagande aktörerna inte alltid har fungerat bra har man inte kunnat nå samsyn kring problemfrågeställningarna och inte heller formulerat någon regional strategi.

### *Slutkonferens*

En slutkonferens hölls tillsammans med Främja kvinnors företagande i början av 2013. Genom att gå samman med Främja kvinnors företagande som drivs av regionförbundet fick konferensen högre prioritering i länet och man nådde flera relevanta aktörer i regionen. Konferensen blev lyckad och gästföreläsningar hölls till exempel av en genusforskare från Karlstads universitet och följeforskare från Resurscentraprogrammet.

## 3.5 Med- och motkrafter som har identifierats i genomförandet

I detta kapitel redogörs för och analyseras de med- och motkrafter som identifierats under utvärderingen av projektet. Det vill säga de strategiska faktorer som framkommit som kritiska för genomförandet: 1) projektets kontext (handlingsutrymme) samt 2) projektaktörernas förmåga att hantera med- och motkrafter för att nå önskvärda resultat (handlingsförmåga). Analysen baseras främst på intervjuer med aktörer som på olika sätt deltagit i, eller varit i kontakt med, projektet.

### *1. Jämställdhetsfrågans ställning i regionen*

De intervjuade ger varierade skildringar av jämställdhetsfrågans ställning i regionen, men det framgår att jämställdhet på flera sätt är en laddad fråga i regionen. Det gör det svårt att driva jämställdhetsfrågan utan att bli ifrågasatt. Detta kan ses som en motkraft som påverkat projektets handlingsutrymme.

*"Att driva frågan i deras region är inte lätt [...] man får mycket skit för att man driver frågan, man trampar lätt på ömma tår. Det blir inte en prioriterad fråga eftersom det är jobbigt för många"*

I en studie av hur jämställdhet beaktas i regionala tillväxtdokument i Jämtland poängteras att jämställdhet, även om det omnämns, sällan problematiseras. Det saknas därmed ofta en förståelse för jämställdhet vilket leder till oklara och ofta "luddiga" skrivningar. I samband med att de från projektets sida har försökt att visa hur det ser ut i länet vad gäller jämställdhet har de ifrågasatt organisationer och aktörer. I och med att det är en laddad fråga i regionen har detta tolkats som ett sätt att rikta anklagelser mot olika aktörer och att det finns förutfattade meningar hos vissa av projektaktörerna om de olika organisationerna. Deltagare i strategigruppen har inte upplevt att det funnits utrymme för diskussion och olik tänkande. Detta leder lätt till ett motstånd mot projektet och de berörda frågeställningarna. Genom en mer strategisk samverkan och kommunikation hade detta eventuellt kunnat uppfattas annorlunda.

## 2. Förförståelse för frågan och för projektet

Kunskapen och kompetensen om genus och jämställdhet varierar bland de aktörer som varit inblandade i projektet. Detta innebär att det funnits såväl skilda förkunskaper om genus och jämställdhet som skilda förväntningar på projektet. Inställningen till genus och jämställdhet är ofta avgörande för vilken prioritering man ger frågan och kan därmed vara såväl en medkraft som en motkraft. Intervjumaterialet visar att projektledarens kompetens kring jämställdhet är en medkraft, men det är ändå inte tillräckligt om legitimitet och mandat att driva arbetet saknas.

I en rapport framtagen av forskare vid Luleå universitet inom ramarna för projektet jämställt näringsliv i Jämtlands län poängteras dessutom att *"på en övergripande nivå bär vi alla, även offentliga finansierare, på sociala konstruktioner som präglar oss relaterat till exempelvis genus och synen på företagande kvinnor och män. Sådana sociala konstruktioner kan vara mer eller mindre medvetna..."* dessa sociala konstruktioner är svåra att se och därmed svåra att diskutera och förändra i och med att bärarna av dem ofta inte är medvetna om dem.

Förförståelsen för projektets syfte och arbete hos de deltagande aktörerna är också en viktig faktor för projektets genomförande. Under utvärderingen har utvärderarna kommit att fråga sig om det finns en gemensam syn på projektet och vad det ska leda till bland de involverade aktörerna. Att det kan ha funnits olika förförståelse för hur delaktiga strategigruppen skulle vara i framtagandet av strategin, hur strategin sedan skulle användas i de olika organisationernas verksamheter etc. har försvårat arbetet i strategigruppen.

## 3. Projektets kommunikation och samverkan

Samverkan är en kritisk faktor i projektet och ett område som har varit problematiskt under genomförandet samtidigt som mycket av de resultat och mål som finns för projektet

bygger på en fungerande samverkan. Viktiga faktorer för en framgångsrik samverkan är fungerande styrning, struktur och samsyn. Med styrning menas till exempel att ledningen i medverkande organisationer måste legitimera och ge prioritet till den samverkan som ska ske. Struktur innebär att det är viktigt att gemensamt identifiera mål med samverkan. Med samsyn menas att det är viktigt att de berörda aktörerna har kunskap om varandra och samsyn när det gäller själva problemområdet.

När det kommer till styrning är jämställdhetsfrågans prioritet i många organisationer ett problem. Då jämställdhetsarbetet i många organisationer inte är integrerat i den ordinarie verksamheten finns inte heller en tydlig koppling till organisationens målstyrning och arbete med jämställdhetsfrågor får då en lägre prioritering. I och med att kommunikationen inte alltid fungerat i strategigruppen har man inte heller uppnått de andra två delarna av samverkan; struktur (målsättning) och samsyn. Projektet har således inte kommit förbi de initiala delarna av samverkan, vilket lett till att flera av deltagarna i strategigruppen uppger att det inte känns som om arbetet har kommit igång. En deltagare som kom in i arbetet i ett senare skede uttryckte.

*"när man kom in i gruppen kände man att det varken fanns samsyn eller en känsla av att kunna påverka"*

Swecos bedömning är att kommunikationen i projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län inte har fungerat på ett bra sätt. Flera av aktörerna, både i styrgruppen och av projektmedarbetarna, vittnar om att det har blivit personliga påhopp och att diskussionerna därför inte alltid har blivit relevanta i koppling till projektets målsättning (att ta fram en regional strategi för ett jämställt näringsliv i Jämtlands län). Samordnaren av samverkan spelar en nyckelroll och det är viktigt att denna kan röra sig på flera plan i diskussionerna och driva ett systematiskt arbete. I projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län har det delvis funnits konstruktiva diskussioner, men det har också förekommit situationer där projektet står på ena sidan och strategigruppen på den andra sidan. Inför det sista strategigruppsmötet togs en extern samordnare in för att lyfta diskussionerna. Men det fanns inte samsyn om vilka områden som borde prioriteras i arbetet och man kom inte vidare.

Det är viktigt att gå in i en samverkan utan förutfattade meningar och med ett mottagligt sinne för att kunna skapa öppna och givande dialoger. Flera av de intervjuade har poängterat hur viktigt det är att alla vågar uttrycka sin mening och att detta ej värderas. Om en fungerande samverkan kan skapas skulle detta vara en medkraft i arbetet. Samverkansarbetet skulle då leda till att jämställdhetsintegreringen i regionen breddas och att synergier skapats.

#### 4. Strategigruppens funktion

Strategigruppen har haft en viktig funktion i projektet, då en stor del av arbetet var tänkt att ske i gruppen. Engagemanget, eller snarare det bristande engagemanget, i strategigruppen har varit en motkraft för projektets genomförande. Bland annat på grund av att det skar sig mellan delar av projektgruppen och strategigruppen redan under det första strategigruppsmötet uteblev sedan flera av deltagarna från senare möten. Det bör dock påpekas att detta inte gäller alla deltagare i strategigruppen utan att delar av gruppen har fortsatt delta på mötena.

Det bristande engagemanget i strategigruppen är förmodligen kopplad till flera av ovanstående med- och motkrafter. Detta kan förmodligen kopplas till flera av de med- respektive motkrafter som beskrivs ovan. Jämställhetsfrågans ställning är en kritisk faktor för allt jämställdhetsarbete och även förståelsen för den problematik som är kopplad till genus och jämställdhet, och hur man har uppfattat projektet och kommunikationen mellan projektet och strategigruppen påverkar externa aktörers engagemang. Resultatet i det här fallet var att projektledaren inte hade legitimitet att driva arbetet i strategigruppen framåt. Enligt flera intervjuade har *"arbetet aldrig kommit igång på riktigt"*.

#### Swecos reflektioner om med- och motkrafter

Redan under rubriken samverkan och strategisk kommunikation togs bristande integrering av jämställdhetsarbetet i samverkansaktörernas ordinarie arbete upp som en motkraft. Flera av de intervjuade har tagit upp att det är svårt att motivera att tid läggs på jämställdhetsarbete eftersom det är svårt att visa på resultat av arbetet och att den tiden ofta inte bidrar till att man uppfyller de mål som är uppsatta för organisationen. På frågan om det finns externa strukturella faktorer som påverkat projektets möjlighet att nå framgång svarar en av de intervjuade:

*"Alla vet att det är viktigt att arbeta med jämställdhet ur en tillväxtpotential, men det är abstrakt, svårt att ta på och svårt att se någon direkt lönsamhet av nedlagd tid. Det gör det svårt att fokusera på jämställdhetsarbetet, det är inte med bland målen för dessa organisationer"*

Andra har poängterat att detta är en fråga som de företagsfrämjande organisationerna arbetar med och att de inom dessa organisationer gör så gott de kan även utifrån en jämställdhetsaspekt, men att systemets struktur inte är anpassat för exempelvis tjänsteföretag och att färre kvinnor än män söker stöd vilket bidrar till att statistiken ser ut som den gör.

Det är tydligt att det finns strukturella hinder i det företagsfrämjande systemet och dess organisationer som gör det svårt att driva förändringsfrågor kopplat till jämställdhet. Dessa kan också vara kopplade till att alla människor bär på sociala konstruktioner som ofta omedvetet präglar oss t.ex. relaterat till genus och synen på företagande.



Sammanfattningsvis kan Sweco konstatera att det finns ett begränsat handlingsutrymme att arbeta med jämställdhetsfrågan i Jämtland. En stark motkraft är frågans ställning i regionen. Att kommunicera strategiskt och utan förutfattade meningar blir avgörande för att få till stånd en fungerande samverkan och därmed kunna påverka relevanta aktörer. Betydelsen av sättet att kommunicera ökar i och med att jämställdhet är en laddad fråga och sättet att hantera kommunikationen i strategigruppen har minskat projektets handlingskraft och projektmedarbetarnas handlingsförmåga.

#### 4 Resultat och mervärde

Syftet med projektets verksamhet har varit att öka Jämtlands läns konkurrenskraft och tillväxt genom att synliggöra företagande kvinnors villkor och öka andelen kvinnor som driver framgångsrika företag. För att nå detta skulle bland annat en strategi för ett jämställt näringsliv i Jämtlands län tas fram. En av anledningarna till att en utvärdering har efterfrågats är att projektet inte har nått de mål som fanns för projektet. Detta beror till stor del på att strategigruppen inte nådde konsensus kring problemfrågeställningarna och därmed inte kunde nå det övergripande målet för projektet att gemensamt formulera en regional strategi för ett jämställt näringsliv i Jämtlands län. Nedan följer en diskussion om projektets resultat och mervärde, följt av lärdomar inför framtiden.

Ur intervjumaterialet framkommer, trots kritiska röster om projektets genomförande, en bild av att projektet varit viktigt för regionen. Projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län har lyft frågan om ett jämställt företagande i regionen. Därmed skapas en viss legitimitet att arbeta med och diskutera frågan. Detta blir tydligt i och med att deltagare från strategigruppen har träffats i olika konstellationer efter projektets avslut för att diskutera hur de kan arbeta vidare med dessa frågeställningar. Det har konstaterats att det händer en hel del på området, men att de befinner sig en bra bit ifrån konkret handling. Ett problem är att de som är engagerade och vill äga frågan ofta inte har mandat att göra så.

Projektet fick även stor uppmärksamhet på Kapitalmarknadsdagarna i Åre där jämställdhetsfrågan kopplat till företagande kvinnors villkor lyftes i ett bredare sammanhang.

Projektet har fungerat som en ögonöppnare för de som deltagit i strategigruppsarbetet. Flera av deltagarna uppger att de tack vare projektet har fått en chans att sitta ner och reflektera över hur det själva agerar och att projektet har gett inspiration till självrannsakan och väckt andra frågor kopplat till genus och jämställdhet hos de som deltagit i arbetet. De uppger vidare att det är en fråga som lätt tappas bort i det ordinarie arbetet och att det är viktigt att frågan aktualiseras gång på gång eftersom man lätt faller in i gamla vanor och mönster.

Ytterligare ett resultat är att projektet har frambringat tankar kring det företagsfrämjande systemets struktur och uppbyggnad. En anledning till en snedfördelning av medel i

regionen är att systemet på flera håll är mer anpassat för traditionellt manliga branscher och företag. Vissa anser att systemets uppbyggnad leder till ojämn fördelning av medlen i och med att exempelvis ersättning för egen tid ofta inte beviljas finansiering. En av de intervjuade i samband med utvärderingen påpekar att *"stödet funktion behöver ändras i grunden, det finns en inbyggd struktur i stödet/systemet, inte bara i Jämtland"*.

Vidare uppger de intervjuade att de inte tror att det finns någon annan aktör som hade gjort det arbete projektet har syftat till att genomföra eller drivit frågan på det sätt som projektet har gjort. Projektet har därmed haft ett mervärde för regionen. En av de intervjuade poängterar att det behövs den här typen av projekt i Jämtland *"då man inte har nått gränsen där frågan får ett eget liv"*.

Det finns också en poäng med att en organisation eller förening som inte är en del av strukturerna får resurser för att arbeta med den här typen av frågor. Det kan vara svårt att vara kritisk till den strukturella nivån om man själv är en del av de organisationer som utgör strukturen. Som en del av strukturen har du något att förlora, vilket kan vara hämmande för ett kritiskt arbete.

Ansatsen att höja kunskapsnivån om genus och jämställdhet anses som viktig och riktig av de intervjuade. Det uppges vidare att det finns ett behov av att generellt öka kunskapen om frågan i regionen, både hos aktörerna i det företagsfrämjande systemet och hos företagen. Sweco anser att projektet har ett bra grundupplägg och att idén att samla regionala aktörer kring denna komplexa frågeställning är riktigt ur ett jämställdhetsintegreringsperspektiv. Men det är en riskfaktor när projektets resultat i hög grad är beroende av externa aktörers samarbete, tid och engagemang. Trots riktiga försök att förankra projektet hos berörda aktörer har man inte nått ända fram. Att förankringsarbetet inte har lyckats samla de berörda aktörerna runt en gemensam förståelse för projektet kan bero på jämställdhetsfrågans ställning i regionen. Det är en laddad fråga som ifrågasätter stora delar av dagens regionala struktur och tillväxtarbetet, samtidigt är det ingenting som det företagsfrämjande systemet kan välja bort att arbeta med. I det här fallet anser utvärderarna att det hade behövts en tydligare plan för hur arbetet i strategigruppen skulle gå till samt en diskussion kring hur den framtagna strategin sedan skulle implementeras i respektive organisation. Vilken roll hade t.ex. strategin fått i förhållande till övriga målsättningar och styrdokument? Projektets uppbyggnad hade kunnat stärkas av en sådan riskkalkyl, men idén anses som god. Däremot har genomförandet brutit genom otydlig och olycklig kommunikation kring en laddad fråga och på grund av att personkemin inte fungerat.

#### 4.1 Lärdomar

Flera lärdomar kan dras från projektet och från arbetet med jämställdhet i regionala strukturer, mycket tas också upp i kapitlet om med- och motkrafter. Nedan sammanfattas

några viktiga lärdomar som dragit i projektet med avseende på jämställdhetsarbete riktat mot de regionala strukturerna.

- Jämställdhet är en åsidosatt fråga i många regionala utvecklingsplaner och andra regionala styrdokument.<sup>2</sup> Ofta finns små möjligheter att arbeta med frågan på en övergripande strukturell nivå. Jämställdhetsarbete löper ofta vid sidan av ordinarie verksamheter (exempelvis i projekt) vilket gör det svårt att arbeta med frågan för att uppnå reell förändring och påverkan på de rådande strukturerna.
- Att jämställdhetsfrågor ofta är laddade innebär att det ställs högre krav på analys, kommunikation och genomförande än i många andra frågor. Detta inte minst för att få legitimitet att driva ett förändringsarbete.
- En viktig utgångspunkt för att få till stånd konstruktiva och givande diskussioner är att det finns ett förtroende mellan aktörer. I det här projektet har personkemin inte alltid fungerat och båda sidor anser att det delvis har funnits förutfattade meningar. Detta har lett till en känsla av förebråelser och visst misstroende. Kommunikation och förmåga att kommunicera är en kritisk kärnpunkt när man vill få till stånd konstruktiva diskussioner utan att skapa motstånd. Detta är extra viktigt vid laddade frågor som jämställdhet annars kan processerna lätt leda till en känsla av misstroende vilket kan stärka olika former av avståndstagande från frågan. Det är otroligt viktigt att man funderar över sitt sätt att kommunicera kring frågan utan att man för den skull blir otydlig och göra avkall på innehållet.
- Projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län har haft en hög ambitionsnivå. Flera av de intervjuade har poängterat att målen kanske inte är realistiska i förhållande till den tid som funnits tillgänglig för genomförandet av projektet. Lärdomen är att förändring tar tid. Swecos erfarenhet är att det här många gånger är ett problem med projektfinansiering. Med hjälp av ambitiösa mål "säkrar man upp" för att få beviljad finansiering.
- Det är viktigt att höja kunskapsnivån om genus och jämställdhet då detta är en utgångspunkt för att få till stånd givande diskussioner som i slutändan kan leda till förändring. Detta är också viktigt till erfarenheten om deltagande i arbete med jämställdhetsfrågor.
- Ett vanligt förekommande fenomen vid jämställdhetsarbete är att det engagerar "redan invigda". Det är viktigt att arbetet sprids bredare det regionala tillväxtarbetet och dess organisationer. Försök till detta gjordes i och med sammansättningen av strategigruppen, men i och med att deltagandet var lågt blev det de "redan invigda" som trots allt deltog.

<sup>2</sup> Forsberg, Lindgren, Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken.

- En riskanalys i samband med att ansökan till projektfinansiering skulle kunna stärka genomförandet av flertalet projekt. Alla hinder går inte att förutspå, men en riskanalys kan i vissa fall göra det möjligt att förekomma "hinder" i genomförandet. I det här projektet hade man dock förankrat projektet redan innan projektstart just i syfte att stärka deltagandet i projektet.

## Bilaga 1. Kommentar till utvärdering av projektet Jämställt näringsliv i Jämtlands län

Jag har av Margareta Lindbäck blivit ombedd att läsa och ge en kommentar till den av SWECO genomförda utvärderingen av projektet, Jämställt näringsliv i Jämtland.

Jag heter Christina Franzén och är vd för Näringslivets Ledarskapsakademi som sedan starten av verksamheten utvecklat och drivit forsknings- och utvecklingsprojekt som kan sammanfattas under rubriken, ledning och styrning av genusmedvetet förändringsarbete för jämställda verksamheter. Arbetet har resulterat i ett antal rapporter och böcker där slutsatserna pekar i samma riktning. Det absolut mest avgörande för framgång har varit att de ytterst ansvariga dvs. ledningen tagit ägarskap i förändringsarbetet för en jämställd verksamhet genom såväl ledning som styrning.

SWECOs rapport är mycket välskriven och informativ. Jag kan känna igen många av de slutsatser och lärdomar som rapporten avslutas med. I min kommentar nedan går jag inte in på enskilda delar i rapporten utan kommer mer att ge mina reflektioner kring framgångsrika strategier i förändringsarbete för jämställda verksamheter.

Den första handlar om förankring i de företagsfrämjande organisationerna. Genom att i projektet organisera befintliga aktörer som har till uppgift att främja företagande i Jämtland i ett Partnerskapet gavs dessa aktörer möjlighet att tillsammans ta fram ett strategidokument för ett jämställt näringsliv i länet. Det är ledningen i de i Partnerskapet ingående organisationerna som är självklara mottagare av strategidokumentet, då det i sig inte har något värde om inte de företagsfrämjande organisationerna tar över dokumentet och omsätter det i praktiskt handling. Det behöver inte betyda att alla förväntas göra exakt på samma sätt utan tvärt om att respektive ledning tar beslut om vad som ska göras och hur det ska göras med stöd av strategidokumentet.

Partnerskapet gav möjlighet till erfarenhetsutbyte kring en frågeställning som de företagsstödande verksamheterna har ett politiskt uppdrag att driva. I projektet har förankring skett bland annat genom att alla deltagande organisationer har skrivit under en avsiktsförklaring. Arbetet i projektet kunde ha vunnit på att starta med förankring i hela ledningen där de fått ta ställning till syftet med projektet och utifrån den egna verksamheten formulerat varför det var viktigt att delta och hur de såg på möjligheten till samverkan med andra i Partnerskapet. I nästa steg kunde sen ledningen ha utsätt en representant, med fördel från den egna ledningen för att markera frågans vikt med ett tydligt mandat från ledningen att ingå i Partnerskapet och med rapporteringsansvar direkt till ledningen. Dels för att informera ledningen hur arbetet fortskred men också för att få ledningens kontinuerliga input till arbetet i Partnerskapet.

Utifrån mina erfarenheter och forskning inom området är det mer vanligt att personer utses att delta i olika projekt utan tydligt uppdrag och mandat från ledningen och utan rapporteringsansvar till ledningen. Det brukar leda till problematiska situationer där de som utsetts känner sig just utsatta. De har ingen mottagande part som är intresserade av arbetet de deltar i och kan uppleva att de själva blir "smittade" av en fråga som inte ledningen visar ett tydligt intresse för. De kan uppege att de känner sig som en budbärare av en fråga som upplevs skapa problem internt istället för att de kommer med nya kunskaper och insikter som kan vara av nytta för den egna organisationen. Hur representanter utsetts till partnerskapet och vilka mandat och återrapporteringskrav de haft framgår inte av rapporten utan denna reflektion utgår från mer generell kunskap.

Min andra reflektion handlar också om ledning och styrning men från ett annat perspektiv. I de företagsfrämjande verksamheterna finns tydliga politiska styrdokument som ledningen kan utgå ifrån. För att kunna leda och styra ett förändringsarbete för ett jämställt företagsfrämjande är en gemensam grundkunskap om både jämställdhet och genus kopplat till det egna uppdraget helt avgörande för att en ledning ska kunna fatta strategiska beslut om hur arbetet ska kunna ledas och styras. Vidare är det otroligt viktigt att synliggöra rena fakta om den egna verksamheten för att med stöd av jämställdhets- och genuskunskap kunna göra professionella analyser som stöd för strategiska beslut. Ledningen behöver ha en samsyn om vikten av arbetet för att kunna kommunicera till sina medarbetare varför arbetet ska drivas och varför de t ex ska ingå som i det här fallet i ett Partnerskap.

I alla de forsknings- och utvecklingsprojekt vi drivit inom ramen för Näringslivets Ledarskapsakademi har brist på kunskap i ledningen varit det största hindret för ledning och styrning av arbete för jämställdhet. Glädjande nog har de ledningar som avsatt tid för att arbeta fram en gemensam kunskapsplattform resulterat i för ledningen givande och professionellt förändringsarbete. När en ledning tar ägarskap för jämställdhetsarbetet kommer hela verksamhetens värdegrund och hur verksamheten leds och styrs att genomlysas, ett viktigt ledningsarbete som bidrar till verksamhetsutveckling. Jag kan inte av rapporten läsa ut hur respektive ledning som har en representant i Partnerskapet hanterar jämställdhetsfrågor internt. Min reflektion sker mer utifrån att rapporten pekar på variation i förkunskaper hos de utsedda representanterna i Partnerskapet som uppenbart försvårat arbetet.

Min sista reflektion hänger ihop med det jag skrivit ovan på så sätt att om det finns otydlighet i ledning och styrning och brist på kunskap i de representerade organisationerna i Partnerskapet så kommer det med stor sannolikhet att få konsekvenser för samarbetet. Ett vanligt fenomen är då att problemen flyttas över till den tillfälliga organisationen som egentligen bara är en stödstruktur för de ingående verksamheterna och att konflikter kan uppstå. Konflikter som blir synliga mellan människor och ses som personliga men som när de skärskådas handlar mer om strukturella hinder som medlemmar i grupperingen haft med sig in i sammanhanget. Mitt bidrag till lärdomar utifrån rapporten är att i starten av ett samarbete fokusera på vilka förutsättningar deltagare har att bidra till det gemensamma arbetet och att utifrån dessa förutsättningar ha realistiska förväntningar på varandra. Det är t ex av stor vikt att tydliggöra roller och ansvar, vilket uppdrag och mandat deltagarna har från sina respektive organisationer och hur deras rapporteringsansvar ser ut. Allt för att utveckla ett öppet klimat med respektfullt bemötande av varandra.

Avslutningsvis så är det viktigt att som i rapporten konstatera att arbetet trots de bekymmer Partnerskapet brottas med bidragit till att göra frågor om företagande och jämställdhet mer belysta. Genom arbetet har respektive ledning för de företagsfrämjande verksamheterna ett viktigt underlag för fortsatt dialog och strategiska beslut framåt om hur de kan bidra till målet, Jämställt näringsliv i Jämtland.

Uppsala i april 2013

Christina Franzén  
VD Näringslivets Ledarskapsakademi

## Bilaga 2: Projektledarens kommentar

När projektet formulerades hade jag ett möte med Hans Halvarsson, sakkunnig regional tillväxt, program- och strategienheten, länsstyrelsen i Jämtlands län. Vi diskuterade projektupplägget och jag drev att vi skulle eftersträva ett arbete som syftade till att Jämtlands län skulle bli den bästa regionen att verka i som företagande kvinna. Hans tyckte att det räckte om vi arbetade för ett jämställt näringsliv i regionen.

Den här utvärderingen får mig att på djupet förstå hur svår frågan är. Den tydliggör att det finns ett begränsat handlingsutrymme för att arbeta med jämställdhet i Jämtlands län och att en stark motkraft som gör det svårt att kommunicera jämställdhet.

Ambitionen med strategigruppen var att samla alla företagsfrämjande aktörer på regional nivå, tydliggöra ojämställdheten och i process tillsammans komma fram till vad som ska göras och vad som behöver förändras. Det var inget problem, för självklart vill alla ha jämställdhet och självklart uttryckte alla det. Till vår hjälp tog vi in forskare för att skapa legitimitet för den fakta som presenterades.

Det var helt oväntat att arbetet i strategigruppen inte skulle fungera som förväntat. Min intention var att vi tillsammans skulle kunna jobba i ett givande samarbete för att lyckas med uppdraget att skriva en strategi för jämställt näringsliv i Jämtlands län. Även om vi inte lyckades formulera en strategi, påvisar denna väl genomförda utvärdering glädjande nog att kvinnors företagande har tagit steget i regionen från att vara en ickefråga, till att bli något som diskuteras hos aktörerna.

Jag blir glad över att Regionförbundet nu bjuder in regionens företagsfrämjande aktörer för att diskutera hur arbetet kring Främja kvinnors företagande kan förbättras.

Jag är också glad över forskningsinsatserna från Karlstads universitet och Luleå Tekniska universitet samt Kontigos utvärdering av Främja kvinnors företagande. De belyser hur det tillväxtfrämjande systemet i regionen måste utvecklas, bli mer transparent och att jämställdhetsfrågan i regionen måste breddas från att vara ett kvinnoproblem till ett samhällsproblem.

Min förhoppning är att vi - det civila, näringslivet, det offentliga och forskning i framtiden, hand i hand verkar för ett jämställt näringsliv i Jämtlands län!

//Margaretha Lindbäck, Svenstavik 2013-04-11

# TILLVÄXT VERKET

Denna rapport har finansierats av Tillväxtverkets  
program för Resurscentra för kvinnor 2010–2012



JÄMSTÄLLT.COM