

Det företagsamma Värmland (DfV)

Utvärderingsworkshop

Halvtidsutvärdering

(Utkast)

Karlstad 2013-02-13

Nils Gabrielsson, Diana Hernandez

inno AG filial Scandinavia



Innehåll

INNEHÅLL	2
I. INLEDNING	3
II. WORKSHOP 1 – PROJEKTETS AKTIVITETER	4
A. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	4
B. RESULTAT.....	5
1. <i>Samordning och utveckling av stödsystem för entreprenörskap</i>	5
2. <i>Stärka kommunernas företagsklimat</i>	7
3. <i>Utveckla verktyg för entreprenörskap</i>	10
4. <i>Genomförande och uppföljning av tema för kunskaps- och affärsutveckling</i>	12
5. <i>Insatser för något/några av de horisontella kriterierna</i>	14
C. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER.....	15
III. WORKSHOP 2: PROCESSUTVÄRDERING	17
A. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	17
B. RESULTAT.....	17
1. <i>Strategiska beslut</i>	17
2. <i>Aktivitetsgenerering</i>	18
3. <i>Aktörsförankring</i>	19
4. <i>Resursplanering och resurssättning</i>	19
5. <i>Resultatkommunikation</i>	20
6. <i>Målstyrning och uppföljning</i>	20
C. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER.....	21

I. Inledning

Med anledning av en nedåtgående trend avseende mängden arbetstillfällen och rapporter som visat att Värmlands tillhör de sämsta i Sverige avseende entreprenörskap och nyföretagande genomför ALMI Värmland på uppdrag av Region Värmland projektet "Det företagsamma Värmland" (DFV). Projektet syftar till att öka tillväxten i Värmland genom att stärka entreprenörskap, öka nyföretagandet samt öka tillväxten i befintliga företag. Det ska uppnås genom att stimulera stödsystemets tjänsteutbud och erbjuda kunskap och hjälp till invånarna som därmed kan öka sin vilja att vara företagare istället för anställd.

Inno Scandinavia utför på uppdrag av ALMI Värmland följeforskning av DfV. Följeforskningen ska vid sidan av att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande, projekten och programmen emellan, även bidra till ett mer effektivt projektgenomförande. Det övergripande målet är att kontinuerligt förändra och förbättra projektet under själva projekttiden för att stärka projektledningens kapacitet att nå sina mål. Om "rätt saker" görs, på "rätt sätt" och dessutom i "rätt tid", ökar förutsättningarna för att verksamhetens syfte skall förverkligas. Följeforskningen ska dessutom bidra till att varaktigt höja förmågan till att genomföra liknande projekt i framtiden. Sammanfattningsvis skall dessa mål för följeforskningen bidra till ett antal kännbara "nyttor för" projektet.

Mot bakgrund av följeforskningens framåtsyftande och utvecklingsstödande ansats, där en central uppgift är att medverka till att höja effektiviteten i projekt genom att på ett väldokumenterat sätt belysa förbättringsområden och utvecklingsbehov, ser vi att följande karaktäristiska aspekter präglar vår tolkning av följeforskningsprocessen.



Nyckelaspekter för framgång

- ▶ Eftersträva högsta möjliga deltagande från berörda parter, från projektledning till intressenter
- ▶ Kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder för datainsamling, men med tonvikt på det kvalitativa och gemensamma lärandet
- ▶ Hög integritet i arbetet och medvetenhet om komplexitet i att kombinera rollen som engagerat stöd och främjare med rollen som granskande utvärderare

Då följeforskningsaktiviteterna måste anpassas till varje projekts unika förutsättningar finns normalt sett ingen standardiserad utvärderingsansats. I föreliggande fall har emellertid en utvärdering i form av workshops efter halva projektets genomförande gjorts. Resultat och slutsatser av denna utvärdering presenteras i föreliggande rapport.

Halvtidsutvärdering fokuserar på projektets prestation i förhållande till dess mål och fokuserar på resultat och genomförande. Syftet är att skapa förståelse för projektets starka och svaga sidor ur ett genomförande- och resultatperspektiv. Utvärderingen utgick från de aktiviteter som genomförts och genomförs inom ramen för DfV. Halvtidsutvärderingen tog formen av två workshops med fokus på 1) projektets aktiviteter och 2) projektets processer. Metodik och ansats skiljde sig åt för respektive workshop varför en kort förklaring av hur övningarna genomförts ges inledningsvis.

II. Workshop 1 – Projektets aktiviteter

A. Tillvägagångssätt

Följeforskningens uppgift är att utvärdera och fungera som ett stödjande moment för projektet och projektledningen. Med detta syfte som grund har genomförda, samt i viss mån fortfarande pågående aktiviteter, inom DfV utvärderats med hjälp av projektgruppens deltagare.

Utvärderingen genomfördes under en workshop där medlemmar från projektgruppen, i grupper om två, för varje aktivitet de hade kännedom diskuterade och sammanfattade sina erfarenheter och åsikterna rörande följande aspekter

FAKTA

- Måluppfyllelse
- Vad har gjorts?
- Vad har uppnåtts?

KÄNSLOR:

- Vad har känts riktigt bra? Framgångshistorier?
- Vad har inte känts så bra?

LÄRDOMAR

- Vilka är de tre viktigaste lärdomarna som gjorts?
- Vad har vi gjort som lett till framgång och hur har vi gjort det?
- Vad har vi gjort som inte blivit som tänkt och varför blev det så?

FRAMTID

- Vad tror vi om effekter på sikt?
- Hur kan aktiviteten utvecklas ytterligare?

Grupperna fick efter genomgången av de två första punkterna, Fakta och Känslor, stråla samman för en gemensam avstämning där en fri och öppen diskussion ägde rum. Efter detta moment fortsatte arbetet med de två sista punkterna; Lärdomar och Framtid. Sammanfattningsvis var övningens målsättning att utföra en resultatanalys av det som har åstadkommit hittills, klargöra styrkor och

svagheter i genomförandet av aktiviteterna, dra lärdomar samt fundera på framtiden och förbättringsmöjligheter.

B. Resultat

DfV omfattar en rad olika aktiviteter som kategoriserats under olika områden. Halvtidsutvärderingen omfattar en resultatanalys av samtliga pågående (vid halvtidsutvärderingen) och genomförda aktiviteter under respektive område. Dessa är:

1. Samordning och utveckling av stödsystem för entreprenörskap
2. Stärka kommunernas företagsklimat
3. Utveckla verktyg för entreprenörskap
4. Genomförande och uppföljning av tema för kunskaps- och affärsutveckling
5. Insatser för något/några av de horisontella kriterierna

1. Samordning och utveckling av stödsystem för entreprenörskap

I detta område ingår en aktivitet som ämnar öka samverkan och kunskap bland och mellan entreprenörsstödjande aktörer i regionen Värmland. Genom arrangemang, seminarier, heldagar och utbildningar ämnar man att stödja och utveckla entreprenörsklimatet i regionen. I området ingår genomförda och pågående aktiviteter som visar på olika resultat och framgångsfaktorer. Exempelvis mäts framgång bl.a. genom antalet deltagare, intresse och utvärderingsfeedback.

Samordning och utveckling av stödsystem för entreprenörskap	
Genomfört	
1.	STARTA FÖRETAG DAGEN 2012
2.	STARTA FÖRETAG TURNÉ 2012 (AKA Business Talk)
3.	FINANSIERINGSDAGEN
4.	EXPORT MUSIC VÄRMLAND
5.	HELDAG I EN KOMMUN 2012
Pågående	
6.	NÄRVERKET
7.	EXPORTUTBILDNING NORGE

Tabell 1: Granskade aktiviteter för Samordning och utveckling av stödsystem för entreprenörskap.

I överlag har en rad aktiviteter genomförts för att utveckla och öka samverkan mellan aktörer, kommuner och företagare. STARTA FÖRETAG DAGEN 2012 skedde tillsammans med Tillväxtverket och lockade cirka 350 deltagare från de kommunerna i Värmland. Uppfattningen var att allting flöt på mycket bra väl på plats och aktiviteten positivt bidrog till utvecklingen av en annan aktivitet kallad VERKSAMT.SE (se nedan). Dock visade det sig vid självutvärderingen att det hade varit förmånligt för aktiviteten om man hade fått med fler typer av aktörer och i överlag haft bättre framförhållning. Som

uppföljning på aktiviteten arrangerades STARTA FÖRETAG TURNÉ 2012 (AKA Business Talk) där DfV tillsammans med 4-5 aktörer reste runt till fem olika kommuner i Värmland. Syftet var att ha fördjupande och inspirerande diskussioner med både medverkande deltagare och med de som inte hade möjlighet att delta. Framtidsförhoppningarna är att fortsätta stödja både STARTA FÖRETAG DAGEN och turnén då aktiviteterna bidrar till att öka inflödet av idéer och idéägare till aktörerna.

Syftet med FINANSIERINGSDAGEN som bestod av bl.a. seminarium och paneldiskussion, var att visa upp vilka finansieringsaktörer som finns. Almi var huvudaktör och sammanlagt representerades tio olika finansieringsföretag var av sex inte funnits i Värmland tidigare. Den "Match-making" som genomfördes direkt efter seminariet ledde enligt uppgift till att affärer gjordes. Intresset för aktiviteten var högre än antalet platser och blev fullsatt med över 100 deltagare. Ett s.k. beslutshjul användes och mycket av behoven fångades upp innan vilket medförde att aktiviteten ansågs vara väl organiserad under hela genomförandet och även efter. Bra återkoppling från deltagarna erhöles. Förutom att aktiviteten lyfte andra aktörer, kunder och deras kundbehov på ett effektivt och fartfyllt sätt anses aktiviteten varit "kostnadseffektiv" för DfV att genomföra.

Genomgående har aktiviteterna inom detta område fått mycket bra feedback och resultaten har enligt uppgift bidragit till ökning av information, kunskap och inflöde till aktörerna. På frågan om vilka lärdomar som kan dras framhävs t.ex. behovet av bättre framförhållning och planering. Dessutom föreslås att man ser över möjligheterna som uppstår vid personligt inriktade inbjudningar då dessa bättre anses kunna framhäva effekter, behov och nyttan för de potentiella deltagarna.

Även andra lärdomar finns det att dra som från aktiviteten EXPORT MUSIC VÄRMLAND, där man genom seminarium och en avslutande paneldebatt uppmärksammade utvecklingspotentialen i den värmländska musikbranschen. Aktiviteten anses dock vara för inriktad mot bara en viss aktör. Något som ifrågasattes då DfV syftar till att främja samverkan och samarbete mellan olika aktörer. Dessutom uppstår viss oklarhet då aktiviteten till viss del redan var finansierad av Region Värmland när DfV gick in och bidrog med mer pengar. Något som i sin tur kan anses medföra att de beslut och prioriteringar som tidigare fattas av politikerna undergrävs.

Vidare har aktiviteten HELDAG I EN KOMMUN 2012 istället fått mer positiv feedback och uppskattning från både deltagarna och i hur det har genomförts. Under en heldag i en av kommunerna får man tillfälle att träffa politiker, kommunanställda och andra företagare för att göra företagsbesök och diskutera aktuella frågor. Sammanlagt har 8 stycken heldagar genomförts där utvärderingen visat på högt betyg bland deltagarna. Dock anses det fortfarande finnas visst utrymme för bättre planering och framförhållning inför aktiviteten.

Den pågående aktiviteten NÄRVERKET som består av lunchträffar mellan yrkesverksamma och föreningsansvariga anses ha potential att bli en bra mötesplats och introduktion för nyinflyttade till regionen, förutsatt att det antalet deltagare ökar. Detta beror i sin tur på hur väl man lyckas involvera de nya värmlänningarna och på hur dynamiska mötena blir. Framtidsplanerna för denna aktivitet präglas av ovisshet i dagsläget då fortsättningen anses bero på hur väl man lyckas dokumentera framgångsexempel som t.ex. samarbeten och affärer som uppstått.

EXPORTUTBILDNING NORGE är en seminariereserie där två seminarier av fyra har genomförts. Kurserna skraddarsys utifrån gruppens behov. Aktiviteten ämnar belysa skillnaderna i affärskultur, öka kunskapen om marknadspotentialen och ge möjlighet till att lyssna till de som har gjort "resan" tidigare. Resultaten har varit över förväntan goda och anledningen anses vara att man har lyssnat på framgångsfaktorerna och dragit lärdomar av att använda personliga inbjudningar. Dessutom har man lärt sig att involvera aktörerna för att öka engagemanget och utnyttjat möjligheten att skapa utrymme för "mingel" och samvaro då det ökar samverkan mellan deltagarna. Nyttan har vidareförädlats genom att det skapats en gemensam bild av exportfrågan, man har lärt känna varandra och andra aktörer och genom att man har uppmärksammat aktörerna i Norge som bidrar till Region Värmlands Norge strategi.

Sammanfattningsvis är det uppenbart att aktiviteter som genomsyras av planering och ett tydligt beslutsunderlag har resulterat i relativt sett positivare feedback från utvärderingsdeltagarna, fått mer respons från media och där arbetsprocessen innan, under och efter har "lyckats bra". Dessutom kan man se tydliga tecken på att vissa av aktiviteterna bidrar till uppkomsten av nya idéer och samverkan mellan aktörerna.

Sammanfattande Lärdomar:

- Framförhållning och planering avgörande för utfallet av aktiviteterna
- Genom att involvera aktörerna och fånga upp behov ökar också engagemanget.
- Genom att skapa tid, utrymme för "mingel" och samvaro ökar samverkan
- DfV bör inte genomföra aktiviteter med koppling till bara en aktör

2. Stärka kommunernas företagsklimat

För att stärka kommunernas företagsklimat har en rad olika aktiviteter genomförts. Aktiviteternas utformning och egenskaper varierar mellan seminarier, event, mätningar och undersökningar men alla ämnar bidra till att stärka det värmländska företagsklimatet. Området omfattar följande aktiviteter:

Stärka kommunernas företagsklimat	
Genomfört	
1.	STARTA EGET MÄSSAN (STHLM)
2.	FRAMTIDSBYGD (VÄXJÖ, ÖSTERSUND, STOCKHOLM)
3.	LOU SEMINARIER 2012
4.	AFTERNOON TEA
5.	INSIKT/NKI-mätning 2011
6.	PARTNERING
Pågående	
7.	FÖRENKLA HELT ENKELT
8.	NÄRINGSLIVSFORUM

9. ATTRAKTIV NÄRINGSLIVSKOMMUN

Tabell 2: Granskade aktiviteter för Stärka kommunernas företagsklimat.

STARTA EGET MÄSSAN är den största av sitt slag för ny och småföretagare och äger rum i Älvsjömässan i Stockholm. Med stöd av DfV anordnades resa till mässan både 2011 (60 deltagare) och 2012 (20 deltagare). Målet var att ge blivande nyföretagare inspiration och kunskap att starta och driva eget genom att medverka på mässan. Den allmänna uppfattningen var att den korta framförhållningen och den mindre lyckade återkopplingen till deltagare efter mässan orsakade de minskande deltagarantalen. Dock var medverkande deltagare mycket nöjda med aktiviteten. Som förbättring föreslog att initiera ett strategiskt samarbete med ESBR (East Sweden Business Region) som anses förfoga över god kunskap om entreprenörskap, besitta ett globalt nätverk inom entreprenörskap och därmed ha potentialen att utgöra en kanal för DfV att marknadsföra sig genom.

Genom aktiviteten FRAMTIDSBYGD anordnades resor till Växjö, Östersund och Stockholm. Ca 10 deltagare omfattande både rådgivare och företagare deltog i symposium där måltid och turism möttes. Dessa branschöverskridande möten bedöms ha medfört nya kunskaper som höjt kompetensnivån hos rådgivare inom både affärsutveckling och nätverk. Exempelvis nämns det som en direkt effekt av Östersundsresan att en av företagarna som var med har nu startat ett nytt företag. Utvärderingen visar emellertid på att resultaten hade kunnat bli ännu bättre om fler hade fått information om möjligheterna med denna aktivitet. Även om ingen tveksamhet råder rörande nyttan av aktiviteten (vilken bekräftats av positiv feedback) föreslås det att NIFA (National Institute of Food and Agriculture) tillsammans med Visit Värmland i fortsättningen tar över och utför detta moment med finansieringen från Region Värmland.

Med start januari 2012 och ett halvår framåt genomförde DfV en utbildning kring Lagen om offentlig upphandling, även kallad LOU SEMINARIER 2012. Samtliga 16 kommuner var med på utbildningen som har fått god respons från deltagarna. Dessutom ansåg cirka 60 % av deltagarna också att utbildningen bidrog till ökad kunskap. Dock kritiserades att aktiviteten primärt lockade kända organisationer och främst medelålders män. Frågan om hur man lockar kvinnor och diverse andra målgrupper blev således en viktig utmaning och utgör en betydande förbättringspotential.

Aktiviteter som AFTERNOON TEA och FÖRENKLA HELT ENKELT har fått mycket positiv feedback och gett synliga och relevanta effekter i form av att nya idéer. AFTERNOON TEA är en ny och modernare form av traditionella frukostmöten där konceptet bygger på att det alltid erbjuds en bit mat i kombination med inspiration, erfarenhetsutbyten och mötesplats. Konceptutvecklingen anses ha varit framgångsrik då förväntningarna infriats och då konceptet dessutom har vidareutvecklats av andra aktörer t.ex. erbjuder Handelskammaren Värmland numera en liknande aktivitet kallad "Fulle på rull". Lärdomar att dra från denna aktivitet är kopplade till hur man kan ta sig an nya koncept och skruva på befintliga koncept. Grundfunktionen och skapandet av en mötesplats tillgodoses samtidigt som nya infallsvinklar används för att locka. Dessutom anses aktiviteten höja nivån på andra arrangemang.

Lärdomar finns även att dra från några av de mer "lyckade" aktiviteterna som FÖRENKLA HELT ENKELT. Denna aktivitet är en utbildning som erbjudits till alla chefer, handläggare och politiker i Värmlands kommuner. Aktiviteten som är unik i sitt slag med medverkan av 12 av Värmlands 16 kommuner har

medfört högre engagemang, stor entusiasm och resulterat i bra feedback. Framförallt har det lett till att konkreta handlingsplaner som förenklar för företag har utvecklats och till att kommunerna emellan förstår, samverkar och lär sig av varandra. Detta till trots anses att en mer genomtänkt och i förväg förankrad besluts- och förhandlingsprocess hade kunnat gynna genomförandet och omsättningen. Exempelvis nämns hur upphandlingstemat hade kunnat vara bättre förberett och genomtänkt då det förde med sig visa beslutskonsekvenser. Överlag anses slutresultatet ändå mycket bra. Som parentes kan nämnas att denna aktivitet med sina positiva effekter kan ha varit vändpunkten för attityden till DfV projektet i allmänhet.

Andra nyttor var insikten i att genom att fånga redan existerande behov och bygga på dessa så kan attityder påverkas. Tydligast åskådliggjordes detta genom en nytändning bland tjänstemän, politiker och deltagare. Dock befaras att inverkan, resultat och nytta som FÖRENKLA HELT ENKELT bidragit med stannar på kommunnivå. Östersunds kommun nämndes som ett exempel där lärdomar kan dras av gjorda erfarenheter. Följaktligen och inför framtiden efterfrågas en påföljande aktivitet som säkerställer förankring, driver på och vidareutvecklar effekterna som påbörjats av FÖRENKLA HELT ENKELT.

En annan genomförd aktivitet under kategorin Stärka kommunernas företagsklimat är SKL:s INSIKT/NKI-mätning 2011. Mätningen undersöker Nöjd Kund Index (NKI), rörande företagets uppfattning om kommunernas näringslivsservice. Första mätningen utfördes 2011 och nästa blir under 2013. Elva av sexton kommuner deltog i den första mätningen som resulterade i relativt bra siffror. INSIKT/NKI-mätningen anses ge ökad kunskap om kommunerna och är därmed efterfrågad. Däremot råder viss tveksamhet om samtliga kommuner har tagit till sig resultaten. Något som är av intresse då det vid utvärderingen framgick att aktiviteten har tagit mycket internt tid från projektet. Följaktligen föreslås, för att säkra nyttan av nedlagd tid, att kommunerna efter utfallet av mätningen 2013 gemensamt drar lärdomar av resultaten och analyserar skillnaderna mellan mätningarna. Dessutom vill man att utfallen från mätningen från 2013 ska kopplas ihop med aktiviteten Statistik (som återberättas i senare avsnitt).

Aktiviteten NÄRINGSLIVSFORUM samlar Näringslivsutvecklarna (NU) för utbyte av kunskap och erfarenheter, något som hoppas gynna samarbete och bryta mot mönstret där kommunerna vanligtvis jobbar enskilt. Gruppen som initialt kännetecknades av skiftande förväntningar har på senare tid jobbat konstruktivt och verifierat behovet av ett gemensamt forum och av behovet att träffas och diskutera. Dessutom har träffarna resulterat i att det har uppstått både samarbete och förslag på nya aktiviteter som DfV kan genomföra. Trots goda resultat nämns det vid utvärderingen att aktiviteten är i behov av större tydlighet och struktur. Som förslag ges att utveckla konceptet till ett större sammanhang som fokuserar på att utveckla rådgivningssystemet.

I sin helhet har utvärderingen visat att aktiviteterna som ska stärka kommunernas företagsklimat i stort varit lyckade och bemötts positivt. Den mest enhetliga lärdomen som finns att dra från samtliga utvärderade aktiviteter är kopplad till reflektionerna kring hur aktiviteterna marknadsförs och hur information når ut de olika aktörerna. Två av aktiviteterna, PARTNERING där olika aktörer inom byggbranschen går ihop och löser en uppgift och ATTRAKTIV NÄRINGSLIVSKOMMUN som är en konferens för Sveriges kommuner, har inte fått några utvärderingskommentarer vid detta tillfälle.

Anledningen tros vara att närvarande workshopsdeltagare inte har tillräckligt med kunskap om just dessa två aktiviteter för att kommentera eller diskutera dessa.

Under workshopen diskuterades också att det fortfarande återstår ett relativt stort antal ännu ej genomförda men föreslagna aktiviteter i denna kategori. Dessutom lades det märke till att stora andelar av de kvarvarande aktiviteterna var föreslagna av aktörerna själva och hur intresset därmed jämfört med andra aktiviteter bör vara större.

Sammanfattande Lärdomar:

- Förnyelse av befintliga koncept genom innovativa infallsvinklar höjer entusiasmen och nivån på andra arrangemang
- Det lönar sig att fånga upp redan existerande behov och bygga nya koncept med utgångspunkt i dessa.
- Noggrann förankring av aktiviteten i förväg lönar sig i slutändan.
- Tydligare idéer och strukturer behöver utvecklas och skapas, i synnerhet vad gäller samarbeten mellan kommunerna.

3. Utveckla verktyg för entreprenörskap

Området "Utveckla verktyg för entreprenörskap" omfattar aktiviteter syftande till att utveckla verktyg, lathundar och medel som stödjer entreprenörskapet i Värmland och projektets målsättningar i allmänhet.

Utveckla verktyg för entreprenörskap	
Genomfört	
1.	BOKNINGSSIDA
Pågående	
2.	VERKSAMT.SE – regionssidor
3.	STATISTIK

Tabell 3: Granskade aktiviteter för Utveckla verktyg för entreprenörskap.

Utvärderingen visade att aktiviteten BOKNINGSIDAN i själva verket inte är en aktivitet eller verktyg för att utveckla verktyg för entreprenörskapsändamål. Det är snarare ett administrativt internt hjälpmedel som underlättar bokningar, faktureringar och hantering av deltagare vid event. Projektet har ändå dragit lärdomar från detta moment, i synnerhet då uppfattningen är att leverantören av Bokningssidan inte motsvarade ställda förväntningarna och krav. Hjälpmedlet hade, om det hade fungerat korrekt, underlättat t.ex. utskick av uppföljningsenkäter och bistått i planeringen av projektet i allmänhet. Den slutgiltiga åsikten var att ett enklare och mer komplett system borde finnas att köpa.

VERKSAMT.SE-regionala sidor är en pågående aktivitet inom DfV där man kompletterar den nationella hemsidan med regional information. Syftet är att skapa en central ingång där både entreprenörer och rådgivare ska kunna hitta stödjande information. I dagläget har en överblick över aktörssidorna i

Värmland och ett kalendarium sammanställts. En lansering av regionsidan planeras för maj 2013 och i samband med detta kommer utbildning till rådgivarna om VERKSAMT.SE erbjudas.

Aktiviteten kännetecknades inledningsvis av viss osäkerhet då det inte framgick vem som står för kostnaderna kopplade till aktiviteten. Dock har detta tydliggjorts vilket i sin tur lett till att processen underlättats och till en allmänt positivare inställning till aktiviteten. Detta då efterfrågan på samarbete mellan myndigheter som har tillgång till olika resurser och entreprenörernas egen önskan om ett gemensamt kalendarium och samlad informationsstödsystem, har tillgodosetts. Viktiga lärdomar att dra från denna aktivitet är behovet av att i tidigt skede vara tydligt med målsättningar, ägarskap och att involvera samtliga inblandade aktörer.

Utvecklingen av VERKSAMT.SE har medfört att det kommer att byggas fler regionsidor. Dessutom har Region Värmland valt att ta över ägarskapet och hoppas utveckla verktyget så att det är lämpligt att använda som gemensamt medel som samlar aktörerna i Värmland och bidrar med information om allt från "vem som gör vad" till "vad som händer". Som förslag på fortsatta aktiviteter nämns att utveckla en process som tydliggör det positiva och viktiga i att starta företag. En slutsats från utvärderingen var att VERKSAMT.SE med ett fortsatt och tydligt strukturerat utvecklingsarbete vara mycket viktigt för att lyfta fram Värmland som den företagsvänliga regionen.

Ett annat verktyg DfV har satsat på är STATISTIK-insamlingen. Detta har visserligen pågått sedan 2006 och där syftet varit att gemensamt med kommunerna kartlägga statistikbehovet och ta fram relevanta uppgifter som kan fungera som stöd i framtiden. Inom ramen för DfV har mycket uppskattade och enligt uppgift lärorika genomgångar av statistik från 2006-2012 för parametrarna Våga, Vilja och Växa följts gjorts med respektive kommunrepresentant. Syftet har varit att dokumentera, analysera och återkoppla på ett djupare plan; något som enligt utvärderingsdeltagarna inte hade skett utan DfV. Anledningen till tidigare brister anses vara kommunernas begränsade resurser och tidsbrist. Erfarenheter från genomgångarna har dragits och nyttan vidareförädlats genom att diskussioner inletts med NU och Region Värmland. Region Värmland har tagit över ägarskapet i frågan och ett samlat grepp kring statistiken; från inhämtning och analys till kommunikation har föreslagits. Arbetet med statistik som verktyg anses skapa avgörande kunskap om vad som de lokala och regionala behoven hos målgrupperna. Detta leder direkt till stärkandet av arbetsgrupperna och NUs roll. Controllerfunktion har saknats i DfV sedan juli 2012, något som föreslås som förbättringsmöjlighet för aktiviteten.

För det fortsatta arbetet föreslås att man jobbar vidare med Svenskt Näringslivs undersökningsmetodik samt SKLs mätning INSIKT som fokuserar på Nöjd Kund Index (NKI). Ändamålet är att fastställa ett gemensamt mål för Värmland kopplat till Svenskt Näringslivs ranking. Dessutom ska det utföras en till tre kommunsanalyser som pilotförsök och en regionsanalys enligt Simplermetodiken¹ som går ut på att visa hur företag utvecklas med avseende på förädlingsvärde och effektivitet (konkurrenskraft). Förutom att fortsätta utveckla sammanställningen av Våga, Vilja och

¹ Svenskt Näringsliv: Var finns drivkrafterna för nya investeringar i det svenska näringslivet? Av Stefan Fölster; februari 2012

Växa för kommunerna ska fortsatt arbete med SKL och Svenskt Näringsliv utföras genom bl.a. föreläsningar och lärseminarium om rankning och metoder för detta. Som slutsats för denna aktivitet rekommenderas att för framtiden vara bättre förbered och att ta förebyggande åtgärder i statistikfrågorna.

Sammanfattande Lärdomar:

- Tidigare tydliggöra ägarskap
- Involvera aktörerna tidigare
- Kommunerna själva har inte resurser och tid att i tillräckligt stor utsträckning analysera och ta till sig statistiken. DfV underlättar analysarbetet.

4. Genomförande och uppföljning av tema för kunskaps- och affärsutveckling

Detta aktivitetsområde består av genomförda aktiviteter som temadagar, seminarier och olika nätverksmöten som ämnar att bl.a. etablera kontakt mellan företag, entreprenörer, innovatörer och andra relevanta aktörer i systemet för den fortsatta kunskapsförstärkningen.

Genomförande och uppföljning av tema för kunskaps- och affärsutveckling	
Genomfört	
1.	RAMP
2.	DE SOM VÅGADE
3.	KULTURTRIATHLON OSLO
4.	OMVÄRLDSSPAN OCH STUDIERESOR
5.	MAT OCH TURISMNÄTVERK

Tabell 4: Granskade aktiviteter för Genomförande och uppföljning av tema för kunskaps- och affärsutveckling.

RAMP var ett eftermiddags- och kvällsarrangemang som inkluderade middag, tävlingar, utställningar, föreläsningar och seminarier. Arrangemanget ansågs vara mycket lyckat, uppmärksammades av media och hade över 1300 deltagare. Förutom att aktiviteten bedömdes stärka entreprenörsklimatet i Värmland, förslogs det att denna aktivitet i fortsättningen ska användas för marknadsföringen av Region Värmland istället. Vilket skulle innebära att projektet DfV inte kommer fortsätta stödja och driva denna aktivitet. Ett ytterligare önskemål som uppstod kring RAMP var att man ska sträva efter fler deltagare från både nationellt och internationellt håll.

Vidare har det producerats sju stycken kortfilmer om 10 minuter som heter DE SOM VÅGADE och som handlar om entreprenörskapens motgångar, goda förebilder och vilket hjälp de kan få genom stödsystemet. Dessa var ämnade att sändas på Kanal 12 men uteblev då kanalen gick i konkurs. Dock finns det fortfarande förhoppningar och möjlighet att de kan sändas på SVT eller annan kanal. I dagläget kan filmerna ses på sociala medier som YouTube och via den egna hemsidan men spridningen och antal tittare anses vara låg. Produktionsprocessen för denna aktivitet har varit utdragen där anledningen anses ha varit finansieringsfrågan och osäkerheterna kring kopplingen till DfVs

målsättningar. Lösningen kom i form av att filmerna i efterhand övergick till att fokusera på stödsystemet som finns för entreprenörerna. Härvid anses det varit av nytta om man hade haft ett tydligare budskap och processförklaring från början. Oavhängigt detta är gruppen överens om att snygga och väl producerade filmer finns till hands som bör och kan användas av de olika aktörerna t.ex. Almi och Region Värmland för att illustrera entreprenörskapet i regionen. Förslagsvis kan spridningen utvidgas till olika media och marknadsföringskanaler.

En aktivitet som anses karaktäriseras av viss otydlighet i genomförande och uppföljning var KULTURTRIATHLON OSLO. Eventet skedde under en kväll den 25 oktober i Norge där deltagarna bussades mellan tre föreställningar och avslutades med restaurangsbesök. Syftet med denna aktivitet är kopplat till att pröva den värmländska kulturens dragkraft och till att marknadsföra de värmländska leverantörerna inom de kulturella och kreativa näringarna (KKN). Dock resulterade evenemanget i väldigt få deltagare och även om det ansågs bjudas på bra mat, högklassigt och genomtänkt program var DfVs roll otydlig i arrangemanget. Dessutom verkar de långsiktiga effekterna av en sådan aktivitet vara högst oklara vilket bidrog till att när frågan om framtidsplaner diskuterades rådde tveksamhet om fortsättningen och utvecklingen av aktiviteten.

En av de mindre lyckade aktiviteterna i denna grupp var: OMVÄRLDSSPAN OCH STUDIERESOR där tanken var att via studieresor hämta hem erfarenheter och koncept som senare kunde vidareutvecklas i Värmland. Dock motsvarade deltagarantalet och effekterna av aktiviteten inte förväntningarna och därmed har aktiviteten fått sämre genomslag än man hoppats på. Problematiken anses ligga i att det är svårt att motivera aktörerna till längre resor och istället föreslås att man fokuserar på att bjuda in föreläsarna. En annan väsentlig synpunkt som framfördes var att den framtida omvärldsanalysen skall fokusera och rikta in sig på entreprenörssystemet.

Aktiviteten MAT OCH TURISMNÄTVERK var tänkt att sammanföra aktörer med intresse av att ta fram erbjudanden inom mat och turism i workshops. Tanken var att utföra flera workshops men det har i dagsläget bara genomförts en med ca åtta deltagare. Aktiviteten anses ha lidit av avsaknad av processledning och därmed driv i frågan. Anledningen anses bero på personalbristen som har uppstått under DfVs genomförande. Dock har workshopen ändå lett till ökad kännedom om varandra och ett gott upparbetat samarbete mellan branscherna t.ex. NIFA och Visit Värmland. Sammanfattningsvis uppstod på denna punkt återigen frågan om DfV verkligen bör utföra aktiviteter som så pass ensidigt berör en aktör.

Slutligen bör nämnas att det för flera av denna grupps aktiviteter gäller att det förekommit otydligheter från starten som medfört att effekterna av aktiviteten inte lett till de förväntade. Mer fokus på de långsiktiga effekterna och på stödsystemet redan från starten är att föredra.

Sammanfattande Lärdomar:

- Det har förekommit viss otydlighet från början i processledningen
- Fokus på stödsystemet ska finnas från starten, inte på slutet.
- Osäkerhet kring de långsiktiga effekterna för aktiviteten KULTURTRIATHLON OSLO råder

5. Insatser för något/några av de horisontella kriterierna

Detta aktivitetsområde är döpt till Insatser för något/några av de horisontella kriterierna och består av aktiviteter som främjar informations spridning, utbildning och rådgivning inom genus, jämställdhet och kvinnors företagande samt om mångfald och invandrarföretagande.

Insatser för något/några av de horisontella kriterierna	
Genomfört	
1.	IFS – ARBETE MED INVANDRARES FÖRETAGANDE
2.	DREAM BIG
3.	ENTREPRENÖRSLOUNGE 2012
4.	LIVSMEDELSFÖRETAG I VÄRMLAND
Pågående	
5.	ENTREPRENÖRSLOUNGE 2013
6.	KÖPA FÖRETAG FÖR UNGA KVINNOR
7.	UNGA FÖRETAGARES NÄTVERK

Tabell 5: Granskade aktiviteter för Insatser för något/några av de horisontella kriterierna.

Syftet med aktiviteten IFS -ARBETE MED INVANDRARES FÖRETAGANDE var att stötta företagare med utländsk bakgrund i deras uppstartsprocess så att de får likvärdiga chanser att söka och få finansiering. IFS anses vara en egen aktivitet inom DfV där tätare samarbete har uppstått efter februari 2013 men där det löpande arbetet med invandrarrådgivningen har skett sedan 2011. Intresseväckande är att tydliga och bra resultat i form av antal startade företag finns medan det å andra sidan i rapporteringen inte gjorts någon tydligare beskrivning av rådgivningarnas innebörd. Förbättringar och lärdomar som lyfts fram är t.ex. försöken att integrera IFS i DfV projektet tidigare, samt att integrera invandrarfrågorna och andra horisontella frågor i ett tydligare format i allt som utförs. Inför framtiden så önskas att IFS fortsätter som vanligt efter projektens slut inom Almi då man kan se att det resulterar i livskraftiga bolag som förmodligen inte hade uppstått utan stöd.

Communicare, Almi, och Drivhuset genomförde ett inspirationsseminarium i kombination med en tävling, riktad mot unga blivande entreprenörer som kallades DREAM BIG. Bland aktivitetens arrangörer fanns 10 kommuner och även flera banker som ställde upp med finansiering. Den breda uppbackningen anses ha lett till att de unga närvarande mötte större förståelse för sina idéer. Resultatet var positivt då det visade sig att 65 % av deltagarna blev inspirerade och att företag startades. Dessutom bidrog även denna aktivitet till samarbeten mellan många olika aktörer och olika deltagande kommuner. Dock framfördes att det uppstod viss otydlighet kring ägarskap mellan Communicare och DfV. Den gemensamma slutsatsen var att det finns lärdomar att dra av personliga inbjudningar och användandet av sociala medier då dessa lockade till sig fler deltagare. Alltså är det viktigt att ha hög kännedom om målgruppen man riktar sig mot. Förhoppningen inför framtiden är att fler aktiviteter som inspirerar unga deltagare utförs.

ENTREPRENÖRSLOUNGE är en mötesplats för unga företagare och kommunen, aktörer och goda förebilder i syfte att ge inspiration och att förmedla kunskap. Aktiviteten som genomfördes 2012 lockade 40 unga företagare. Initiativet kom från Karlstads kommun och aktörerna Communicare och Drivhuset där syftet var att sprida kunskap och information om tjänster och rådgivning. Dock verkar det som själva målbilden och ambitionsnivån inte var helt genomdiskuterat innan formen för aktiviteten bestämdes. Vid utvärderingen framkom uppfattningen att DfV hade kunnat gå in och tagit mer av en ledarroll i denna aktivitet och ”styrt upp” mer. T.ex. ansågs att DfV hade kunnat erbjuda sig att hjälpa till mer med arbetsprocessen och med att formulera tydligare mål och syfte.

ENTREPRENÖRSLOUNGEN 2013 är en pågående aktivitet som sökt ta till sig lärdomar från föregående tillfälle och börjat agera mer självständigt utan större inblandning från DfV. I synerhet har man sökt tydligare, enklare och snabbare kommunikation mellan DfV och arrangörerna.

En annan aktivitet som DfV genomförde i samarbete med annan organisation var aktiviteten LIVSMEDELSFÖRETAG I VÄRMLAND. Detta är ett seminarium för lokala livsmedelsproducenter i Värmland med tema export mot Norge och övriga Norden. Intressanta resultat från utvärderingen var att även denna aktivitet anses ha för stark koppling till bara en aktör och därmed inte bör stödjas och av DfV.

UNGA FÖRETAGARES NÄTVERK är en aktivitet där Communicare, tillsammans med Kristinehamn och Filipstads kommun försöker nå ut till unga företagare på en bredare front. DfVs insats i detta nätverk har varit att sponsra inspirationsföreläsaren Bingo Rimér. Uppstartsträffen i november 2012 hade 25 deltagare och ansågs vara lyckad även om antalet deltagare förväntades vara fler. Efter det har nätverket fortsatt träffas en gång i månaden.

Sammanfattningsvis kan det nämnas att aktiviteterna till innehåll och resultat är så heterogena att få eller inga gemensamma slutsatser kan dras för gruppen. En av de pågående aktiviteterna; KÖPA FÖRETAG FÖR UNGA KVINNOR, som vänder sig till unga kvinnor och går ut på att ha en halvdags workshop där en Case ska lösas fick vid denna utvärdering inga kommentarer.

Sammanfattande Lärdomar:

- Inkludera horisontella frågor i allt man gör och var tydlig med att det görs
- Ha en tydligare kommunikation mellan DfV och arrangörerna
- DfV bör ”styra upp” och hjälpa till med arbetsprocessen med att formulera mål och syfte
- Det är viktigt med god kännedom om målgruppen. Exempelvis kan rätt medel som personliga inbjudningar och sociala medier användas för att locka rätt målgrupp

C. Sammanfattande slutsatser

Slutsatser från utvärderingen av aktiviteterna inom Det företagsamma Värmland är att flera lärdomar finns att dra både vad gäller de enskilda aktiviteterna inom olika teman till processnivån. Den generella lärdomen och likaledes den tydligaste förbättringspotentialen är att aktiviteter och processer redan i tidigt skede behöver större tydlighet och förankring.

Observationer från utvärderingsworkshopen för aktivitetsutvärderingen är att inte alla från projektgruppen känner till samtliga aktiviteter som har genomförts, pågår eller är planerade. Anledningen är att antalet aktiviteter är stort och att projektgruppsmedlemmarna haft ansvar för olika aktiviteter. Detta är i sig positivt men är även ett resultat av projektets problematiska personalsituation.

Den övergripande slutsatsen av det förhållandevis stora antalet aktiviteter medfört att ett flertal aktiviteter lider av otydlighet vad gäller ägarskap, processledning och resultat samt effekter. Framgång och resultat av vissa aktiviteter verkar vara beroende av förberedelser och framförhållning men också av behov och intresse från vad som kan betecknas som mycket olika och till viss del komplexa system av både interna och externa intressenter/målgrupper. Exempelvis kan nämnas hur projektgruppen tar vara på intresset och kapacitet till aktörerna och kommunernas egna behov och intresse.

En helhetsöversyn bör utföras på visa av aktiviteterna då visa aktiviteter anses ha för stark koppling till bara en aktör t.ex. LIVSMEDEL FÖRETAG I VÄRMLAND och EXPORT MUSIC VÄRMLAND vilket inte helt sammanfaller med DfVs måluppsättningar och syften.

I stort sett samtliga aktiviteter utvärderades vid denna workshop. Dock fanns ett mindre antal aktiviteter som i stort sett lämnats utan kommentarer. En av de som fick inga eller nästan inga kommentarer var t.ex. KÖPA FÖRETAG FÖR UNGA KVINNOR. Anledningar till att visa aktiviteter inte fått lika mycket uppmärksamhet kan vara flera: tidbrist, aktivitetsansvarig personal inte var närvarande på workshopen eller att aktiviteten är fortfarande i inledningsfasen och därmed inte lämpligt för utvärdering.

Om man ska fråga sig om aktivitetsutförandet har varit lyckat eller inte beror på projektets målsättningar. Att ha i åtanke är också att projektets ansats generellt är mycket bred, detta för att möjliggöra uppkomsten av nya idéer – m.a.o. ge utrymme för nytänkande och utveckling. Detta sagt anser vi att workshopen konkret indikerar att majoriteten av aktiviteterna inom DfV har genomförts på ett framgångsrikt sätt och med goda resultat, åtminstone i termer av uppfattad nytta från deltagarna. Ett antal förbättringsmöjligheter har uppmärksamats och diskuterats. Vissa av dessa är mer generiska i sin natur såsom behovet av bättre förberedelse och framförhållning. Andra är mer specifika och har ofta med utmaningen att nå ut till och motivera rätt deltagare.

Inför det fortsatta arbetet med DfV rekommenderas att ta vara på det arbete som har genomförts och de erfarenheter och kunskaper som finns att utforska. Aktivitetslistan för 2013 är redan planerad och klar och det kan vara viktigt att lägga driv och kraft på att genomföra dessa aktiviteter till sin fulla kraft än att försöka genomföra så många aktiviteter som möjligt. Alltså satsa på kvalitet än kvantitet.

III. Workshop 2: Processutvärdering

A. Tillvägagångssätt

Processutvärderingen för workshop 2 genomfördes i form av en öppen, kvalitativt utformad diskussion där fokus låg på granskning av och diskussion kring ett antal kritiska processer på lednings- och styrgruppsnivå. Syftet med denna workshop var att utvärdera och identifiera förbättringspotential för projektmanagement och tillvägagångssätt rörande programmets processer.

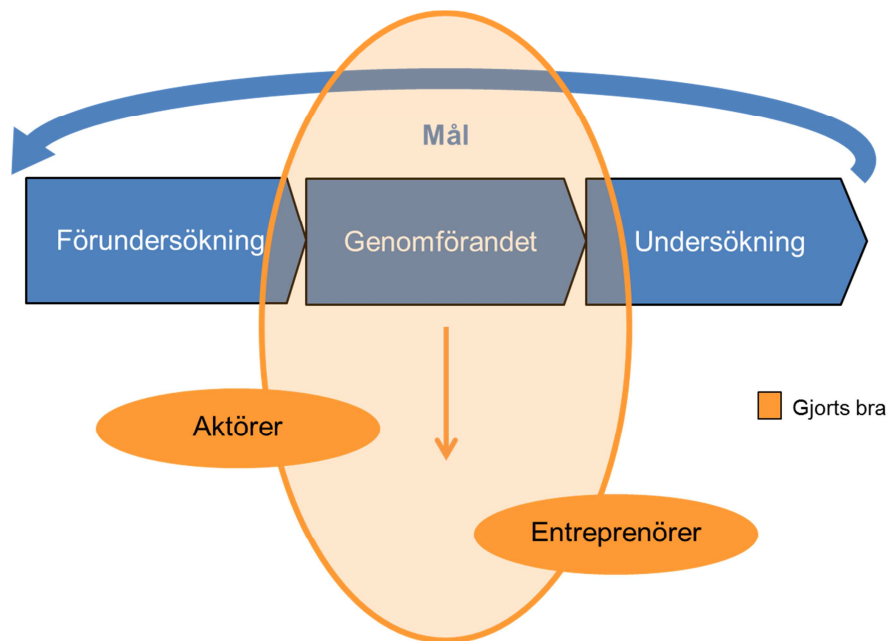
De processer som omfattades av workshopen var: "Strategiska beslut", "Aktivitetsgenerering", "Aktörsförankring", "Resursplanering och resurssättning", "Resultatkommunikation" samt "Målstyrning och uppföljning". Närvarande deltagare från projektledningen fick utifrån sina synpunkter diskutera kring processernas styrkor, svagheter, känslor i dagläget och framtidsutsikterna. Resultatet från workshopen presenteras i det följande

B. Resultat

1. Strategiska beslut

Det företagsamma Värmland bygger på en rad strategiska beslut som fungerar som stödpelare för projektets målsättningar och struktur. Utvärderingsdiskussionen visade på att tanken med denna process var att redan från ansökningstillfället möjliggöra för nytänkande, "vida idéer" och framtida förändringar. Projektet skulle fungera som ett förprojekt, ett pilotförsök som man kan dra lärdomar av. Startdatumet var från början planerat till den 1 januari 2011 men blev enligt workshoppedeltagarna försenad med cirka fyra till fem månader.

Under diskussionen nämndes dessutom hur projektets grunddesign och konstruktion var att ha en ständigt roterande process där förundersökning skulle följas av genomförande och uppföljning för att sedan påbörjas på nytt. Syftet med designen var att processen skulle ha en kontinuerlig funktion men även att underlätta för uppkomsten av nya möjligheter och idéer. Istället har arbetet dock kommit att bli mycket mer koncentrerat på genomförandet. (se fig.)



Figur 1: Projektets grunddesign och utförande.

Under utvärderingen kom även fram att projektet i vissa avseenden uppfattats som ett hot i den regionala kontexten. Dessutom har konsultationerna med aktörer som bl.a. Xmentor, Dotank och oftast resulterat i fler problemdefinitioner snarare än lösningsansatser. Samarbetet med t.ex. Dotank och Attityd var ämnad att se över beslutsprocessen och skapa beslutsunderlag men man inser nu att denna process tagit mer tid än förväntat.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att beslutprocessen, åtminstone i uppstarten inte alltid präglats av klarhet och väl fastlagda strukturer, något som anses ha lett till att processen blev något trögstartad. Oavsett detta fastslogs det i workshopen att man istället valt att jobba vidare med en med rådande förutsättningar än att börja om helt och hållet. Dessutom framkom i utvärderingen att stora delar av det arbete som har genomförts tills idag nu befinner sig i kritiska och strategiska beslutsstadier. Detta ledde i sin tur till att resonemanget vidareutvecklades kring att det finns ett behov för en tydligare beslutsprocess i sig och för det fortsatta genomförandet. Det framgår också att tidsaspekten har varit och är en väsentlig faktor som inte alltid beaktats tillräckligt inom DfV. Då man i dagsläget befinner sig längre in i projektgenomförandet och nu har möjlighet att dra lärdomar och erfarenheter från det genomförda arbetet hoppas man på att kunna förlänga projektiden. Särskilt motiv till detta finns då man numera arbetar på det sätt som det var planerat från starten. Beviljas förlängningen så får man bättre förutsättningar för att uppnå de målsättningar som har ställts upp och samtidigt hantera den tidsbrist man har råkat in i.

2. Aktivitetsgenerering

Oavsett motgångar och svårigheter i uppstarten avstannade aldrig arbetet med DfV och efter en viss tid började viktiga aktiviteter komma igång. Under utvärderingsworkshopen gavs uttryck för att det förmodligen varit av fördel att kunna ta del av Attityds undersökningar innan aktiviteterna börjat designas i detalj. Å andra sidan fortsatte resonemanget med att resultatet från Attityds undersökning

egentligen inte har visat på nyare eller annan information än vad som redan fanns tillgång till från tidigare rapporter t.ex. SWECO. Det som snarare har hänt är att de misstankar som redan fanns om vad grundproblematiken var, har återigen bekräftats. Sammanfattningsvis drogs slutsatsen att Attityds undersökning egentligen var oväsentligt för processen "aktivitetsgenerering".

Annat material, exempelvis den framtagna aktivitetslistan och den genomförda aktivitetsutvärderingen visar på att aktivitetsgenereringen (och genomförandet) i sig har varit mycket bra, både avseende antal aktiviteter men även vad gäller nya idéer och koncept som har uppstått. Sedan sommaren 2012, då också byte av projektledare för DfV ägde rum, har det varit starkt fokus på genomförandedelen av projektet (se figur). Slutsatsen är att genomförandet av aktiviteterna och framför allt genereringen av dessa anses ha fungerat mycket bra och att de betydande insatser som lagts ned på att få med aktörerna och entreprenörerna till stor del givit resultat. Även om antalet genomförda aktiviteter anses gott har bl.a. gjorda lärdomar och de oförutsedda svårigheter som uppstått medfört att aktivitetslistan 2013 innehåller ett mindre och mer koncist antal aktiviteter.

3. Aktörsförankring

En annan process som behandlades under processutvärderingen var aktörsförankringen där fokus på genomförandet och anknytningen till lokala och regionala aktörer anses ha varit en av projektets styrkor. Via personliga inbjudningar och nätverkande har ett samarbete upprättats med ett stort antal aktörer. Exempelvis benämns aktiviteten NÄRINGSLIVSFORUM som samlar kommunernas näringslivsansvariga i ett gemensamt forum för lärande och samarbete. Vidare förklarades hur projektet strävar efter att Näringslivsutvecklarna ska fungera självständiga så att fria tankar och förslag utan påverkan från DfV ska kunna uppstå även om aktiviteten i själva verket är ett av projektets verktyg. Aktiviteten ska vara systemstödjande, vilket för aktörerna innebär att när problematik uppstår ska DfV finnas till för att uppmärksamma detta och samtidigt som det arbetet fortsätter bidra till att motverka problemet genom att ge stöd och utbildning. Huvudsakligen eftersträvar DfV att allt arbete ska förankras hos t.ex. kommunerna. Därmed jobbas det vidare med aktiviteter som t.ex. FÖRENKLA HELT ENKELT.

4. Resursplanering och resurssättning

Utvärderingen gav också utrymme för reflektion och diskussion kring resursplanering och resurssättning i form av ledarskap och samarbeten hos styrgruppen, projektgruppen och projektets olika deltagare. Diskussionen påbörjades med att fastslå att Almi Företagspartner Värmland AB är projektägare och att Region Värmland är beställaren. Styrgruppens nytta för DfV diskuterades och vilken roll denna har. Formellt sett ska styrgruppen fatta större beslut, t.ex. rörande strategiska förändringar och finansieringen. Det konstaterades att vissa medlemmar är mer passiva i sitt arbete är medan andra mer verksamma och stödjande. Exempelvis nämndes att sedan bytet av projektledare vid mitten av 2012 (pga. föräldradighet) har vissa medlemmar varit mer verksamma i genomförandet av projektet. Detta för att underlätta övergångsprocessen och för att bevaka att de resultat som uppnåtts och de beslut som har tagits fortsätter i enlighet med plan. Det klargjordes att tydliga definitioner och förklaringar till projektgruppens olika roller har funnits från starten. Som slutsats konstaterades att samtliga medlemmar i styrgruppen bidrar med olika nyttor för DfV men att det alltid finns

förbättringspotential. Ett förbättringsområde är t.ex. närvaron vid styrgruppsmötena, vilken kan skärpas.

DfV anses i vissa avseenden vara ett komplext och ibland utmanande projekt, något som också varit tydligt från början. Dessvärre har det under projektet gång uppstått vissa svårigheter beträffande resurssättningen då sjukdomsrelaterad frånvaro. Med tanke på projektets tidspann kan det verka självklart och naturligt med sådana företeelser men DfV har lidit av större frånvaro än vad som kan betraktas som normalt vilket tidvis medfört problem för det dagliga arbetet.

5. Resultatkommunikation

En av projektets svagheter vid denna utvärderingstidpunkt ansågs vara att man har haft för lite tid och möjlighet att kommunicera utåt samt följa upp aktiviteter, processer och gjorda lärdomar. Det poängteras att projektet inte ämnar skapa och följa upp varumärket DfV och etablera sig som koncept: "Branding av DfV var inte målet". Även om marknadsföring inte var eller är tanken är uppfattningen att spridning av information om aktivitetsgenomförande och lärdomar emanerande från DfVs verksamhet varit otillräcklig. Ett intressant påpekande var att det kanske hade underlättat rekryteringen av deltagare till aktiviteter om varumärket vart starkare och tydligare.

Olika aktiviteter rörande informations-spridning om verksamhet och resultat är planerade för att främja resultatkommunikationen. Men dessa har i dagläget inte använts och utnyttjats tillräckligt. Vid utvärderingen diskuterades hur plattformen för kommunikation utåt bör och inte bör vara. Det anses att denna inte bör vara baserad på "arrangör kontra entreprenörs"-kommunikation. Snarare ska kommunikationen bygga på och förmedla projektet DfV som ett verktyg för den slutgiltiga nyföretagarvisionen där en god känsla för projektets verksamhet och vad den ämnar bidra med står i centrum.

Sammanfattningsvis ledde diskussionen kring resultatkommunikation till att mycket av det som behövs för förmedling och kommunikation redan finns planerad i form av olika genomförda aktiviteter inom området "Informationsspridning om verksamhet och Resultat". Denna kategori av aktiviteter innehåller allt från kommunikationsstrategier till kommunikationskanaler, metodik och verktyg. Dock har det i dagläget inte kommuniceras utåt vilket följaktligen leder till slutsatsen att alla inom projektet behöver bli bättre på att informera och kommunicera.

6. Målstyrning och uppföljning

Processutvärderingens sista diskussionspunkt "Målstyrning och uppföljning" sammanfattades av att deltagande medlemmar ansåg att ett skift i hur processen utförs jämfört med hur det såg ut i uppstarten av projektet. En av projektets strategiska målsättningar och syfte anses vara om inte helt uppfyllt åtminstone på god väg nämligen att lära sig hur och vad man kan samarbeta om i regionen Värmland.

Det jobbas fortfarande hårt med projektets måluppfyllelse men man tycker att man än så länge lyckats relativt bra med tanke på att förberedelsefaserna var utdragna och rådande resursbrist. Dessutom förklarades att man nu befinner sig i det stadie som var planerat från början men att man nu kämpar

mot tidsbristen. Ett fortsatt strukturerat arbete med prioriterade områden som kommunikation, strategi, aktiviteter och uppföljning är prioriterade i de kommande månaderna. Rätt kommunikation och resultatinformation till de olika målgrupperna: Politiker, Aktörer, Interna aktörer och Styrgruppen bör ske. Vidare uppmärksamhet bör ges vad gäller kapitaliseringen av de redan genomförda aktiviteterna. T.ex. konstateras att material för uppföljning finns och att det också finns ännu större möjligheter att ta vara på erfarenheter gjorda både inom DfV och inom andra genomförda projekt.

C. Sammanfattande slutsatser

Utvärderingen och genomgången av de olika processerna på vilka DfV vilar gav möjlighet till en bred översikt och en djupare reflektion än vad som varit möjligt under den löpande följeutvärderingen. Detta är mycket viktigt för ett projekt av DfVs karaktär vilket bygger på komplexa strukturer och nyskapande frågeställningar.

För en av workshopens processer: "strategiska beslut" ansågs fortfarande viss osäkerhet föreligga då det vart oklart om man egentligen hade någon process för strategiska beslut. Projektet utgörs av olika aktörer, deltagare och utförare som alla har definierade roller men när nya och oförutsedda frågor uppstår måste nya metoder och tillvägagångssätt utformas. Genom att kontinuerligt fortsätta jobba har projektet drivits framåt av behovet av att lära sig att samarbeta på olika punkter. Detta utgör en av grundmålsättningarna för regionen och leder till att man nu står inför hur strategiska beslut ska tas. Drivkraften för hela projektet har varit och är den starka tilltron till Det företagsamma Värmlands mål och vision som har fungerat som stöd under den något problematiska uppstartstiden.